

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

# **MUUTUSTE KOMMUNIKATSIOON ELIONI NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Anneli Aab  
Juhendaja: Kaja Tampere, PhD

Tartu  
2005

# Sisukord

<b>1. Sissejuhatus</b> .....	4
<b>2. Teoreetilised lähtekohad</b> .....	7
2.1. Mõisted ja definitsioonid.....	7
2.2. Muutused organisatsioonides.....	9
2.3. Motivatsiooniteooriad.....	10
2.4. Organisatsioonikultuuri struktuur.....	11
2.5. Kommunikatsioonijuhtimine.....	13
<b>3. Uurimisülesanne ja -küsimused</b> .....	17
<b>4. Meetod</b> .....	18
4.1. Valim.....	18
<b>5. Empiirilised tulemused</b> .....	20
5.1. Eesti Telefoni muutumine Elioniks.....	20
5.1.1. Ettevõtte nimega seotud assotsiatsioonid.....	20
5.1.2. Kanalid, kust saadi esmast infot ettevõtte nimemuutusest.....	22
5.1.3. Vastajate arvamused nime ja sümboolika muutmise põhjustest.....	23
5.1.4. Vastajate hinnangud täiendava info saamise kohta.....	24
5.1.5. Kanalid, kust saadi täiendavat ja põhjuseid selgitavat infot .....	24
5.1.6. Kanalid, kust soovitakse organisatsiooni muutustest infot saada.....	25
5.1.7. Elioniks muutumise vajalikkus vastajate hinnangul.....	26
5.1.8. Tänapäevase ettevõtte toimunud sisulised muutused.....	28
5.1.9. Organisatsioon peale nimemuutust.....	31
5.1.10. Elionis töötamise prestiižikus.....	31
5.2. Töötajate motivatsioon.....	33
5.2.1. Motivatsioon erinevate tegurite lõikes.....	33
5.2.2. Võimalused motivatsiooni suurendamiseks.....	35
5.2.3. Muutused töötajate motivatsioonis peale nimemuutust.....	37
5.3. Organisatsiooni muutused ja uuendused.....	38
5.3.1. Töötajate hinnang organisatsiooni uuendustele erinevate tegurite lõikes...	38
5.3.2. Töötajate kommentaarid organisatsioonis tehtavatele muutustele.....	40
5.4. Koostöö.....	41
5.4.1. Koostöö erinevate tegurite lõikes.....	41
5.4.2. Kommentaarid organisatsiooni meeskonnatööle .....	43
5.4.3. Üksustevaheline koostöö Elioni ajal.....	44
5.5. Kommunikatsioon.....	45
5.5.1. Töölase info saamine erinevate kanalite vahendusel.....	45
5.5.2. Kanalid, mille vahendusel soovitakse tööalast infot saada.....	49
5.5.3. Tõrked info liikumisel.....	50
5.5.4. Töötajate hinnang enda informeeritusele.....	50
5.6. Organisatsiooni sisekliima (usaldus, suhted, konfliktid).....	51

5.6.1. Organisatsiooni sisekliima erinevate tegurite lõikes.....	51
5.6.2. Vastajate kommentaarid organisatsiooni mikrokliimale.....	55
5.6.3. Mikrokliima peale Elioniks saamist.....	56
5.7. Väärtused.....	56
5.7.1. Hea ettevõtte olulised tegurid kliendi seisukohast.....	57
5.7.2. Elioni tugevused ja nõrkused.....	58
<b>6. Järeldused ja diskussioon.....</b>	<b>60</b>
<b>7. Kokkuvõte.....</b>	<b>68</b>
<b>8. Summary.....</b>	<b>70</b>
<b>9. Kasutatud kirjandus .....</b>	<b>72</b>
<b>10. Lisad.....</b>	<b>73</b>
10.1. Bakalaureusetöö raames kasutatud ankeetküsimustik.....	73

# 1. Sissejuhatus

2003.a. kevadsuvel teatas telekommunikatsiooniettevõtte AS Eesti Telefon avalikkusele, et muudab oma nime ja visuaalset identiteeti. Ettevõtte uueks nimeks pidi saama Elion.

Uus nimi ja visuaalne identiteet pidid enda alla koondama ka Hallo müügiesindused. Kõik ettevõtte senised kaubamärgid (Atlas, et, Hot, Hallo) peale NETI kadusid kasutusest. Nimemuutust põhjendas ettevõtte asjaoluga, et Elion ei ole enam pelgalt telefonifirma - just internet, andmeside ja infotehnoloogia on ettevõtte kõige kiiremini arenevad ärivaldkonnad. Samuti ei ole Elion enam monopol ega tehnoloogiaettevõtte, vaid on seadnud eesmärgiks saada kliendivajadustest juhitud parimaks teenindusettevõtteks - partneriks, kes loob kliendisuhtega väärtust mõlemale poolele.

Seega oli muudatuste eesmärgiks ettevõtte vajadus uueneda sisemiselt – kliendivajadustest juhitud ettevõtteks, mis eeldab sisulisi muutusi. Lisaks uuele „näole”, struktuurile ja tooteportfellile on õnnestumiseks vaja muutuste aktsepteerimist töötajate poolt, kes uuele brändile sisu peaksid looma. Klienditeenindusettevõtteks saamine sõltub üheselt selle ettevõtte kõigi tasandi töötajate hoiakutest ja väärtushinnangutest. Kuivõrd tõsiselt võetakse ja kas aktsepteeritakse ettevõtte uusi väärtusi? Kui lähedased on need töötajate endi väärtushinnangutele?

Oma töötajate esmaseks informeerimiseks nimevahetusest korraldas toonane Eesti Telefon kõigile firma töötajatele ja nende peredele ühise perepäeva Saku Suurhallis, kus osalesid kõik juhatuse liikmed ja teised muutuse läbiviimise võtmeisikud, olles avatud töötajate küsimustele. Perepäev toimus pühapäeval ja esmaspäeval plaaniti teade läkitada avalikku meediasse.

Organisatsiooni puudutavate suurte muutuste jõudmine organisatsioonikultuuri on pikaajaline protsess, mis võtab tihti aastaid. Teisalt on muudatuste kiire läbiviimine organisatsiooni arengu, turusituatsiooni vms seisukohast hädavajalik ja aastaid oodata ei ole võimalik. Inimesed, kui organisatsiooni intellektuaalne kapital, on samas aga kõigi muudatuste läbiviimisel võtmeteguriks. Ettevõtte töötajate hoiakud ja väärtushinnangud kujundavad organisatsiooni ja loovad võimalused uuenduste edukaks läbiviimiseks.

Antud olukorras võib aga probleemiks kujuneda asjaolu, et muudatuse ettevalmistamisse ja läbiviimisse ei olnud võimalik kaasata ettevõtte töötajaid, kes said muudatusest teada üks päev enne selle laiemat avalikustamist. Töötajate mittekaasamine muutuste üle otsustamisse teeb selle omaksvõtmise ja aktsepteerimise nende poolt keerukaks. Seetõttu võib kannatada uuele „näole” sisu andmine.

Olen töötanud ettevõttes 3,5 aastat. Selle aja jooksul on telekommunikatsioonivõrku omavast ettevõttest Eesti Telefon saanud teenindusele orienteeritud ja klientidest lähtuda sooviv ettevõtte Elion. Nii mastaapseid muutusi ettevõtetes tihti ei toimu – Elioni näol on tegu ainukese ettevõttega Eestis, kes on reformimise sellises mahus ette võtnud. Olnud ise selles protsessis osaline, pakub mulle professionaalselt huvi analüüsida muudatusi organisatsioonikommunikatsiooni- ja kultuuri aspektist. Ka ettevõtte saab käesolevast analüüsist tagasisidet klientidega otseselt kokkupuutuvate töötajate hoiakute ja väärtushinnangute kohta. Kui lähedased on need ettevõtte väärtustele? Käesoleva uuringu ja selle tulemustel põhineva analüüsiga saab leida võimalusi asjade paremaks korraldamiseks tulevikus ja määratleda organisatsioonikommunikatsiooni roll ettevõtte muutuste juhtimisel.

Käesolev bakalaureusetöö keskendub AS-i Eesti Telefon Elioniks muutumise protsessi analüüsile organisatsioonikultuuri ja organisatsioonikommunikatsiooni vaatenurgast.

Töö ei analüüsi muutust ennast selle edukuse või ebaedukuse seisukohast. Töö analüüsib muutuste aegset sisekommunikatsiooni ehk muudatuste kommunikeerimist ettevõtte sisemistele sihtgruppidele erinevate kanalite vahendusel ja uuenenud ettevõtte (1,5 aastat peale muudatust) organisatsioonikultuuri ja –kommunikatsiooni ettevõtte müügiorganisatsiooni töötajate seisukohtadele tuginedes. Analüüsi eesmärgiks on hinnata muutusteaegse sisekommunikatsiooni edukust, kujunenud organisatsioonikultuuri ja selle vastavust uuenenud organisatsiooni eesmärkidele ja väärtustele.

Bakalaureusetöö teoreetiliste lähtekohtade peatükis on kajastatud tööga seotud põhimõisted ja definitsioonid. Samuti antud ülevaade teemaga haakuvatest organisatsiooni- ja kommunikatsiooni teooriakäsitlustest.

Peatükk 3 tutvustab käesoleva bakalaureusetöö uurimisülesannet ja -küsimusi.

Peatükis 4 on ülevaade uuringu läbiviimiseks kasutatud metoodikast.

Peatükk 5 kajastab läbiviidud uuringu empiirilisi tulemusi. Tulemused on esitatud põhitunnuste lõikes joonistena (kvantitatiivsete andmete puhul) ja tekstinäidetena (kvalitatiivsete andmete puhul).

Peatükk 6 annab ülevaate järeldustest, milleni läbiviidud uuringu tulemusel jõudsin ning edasist diskussiooni väärivatest küsimustest ja teemaarendustest.

Täna kõiki Elioni töötajaid, kelle ankeedivastustel käesolev bakalaureusetöö põhineb, oma töö juhendajat Kaja Tamperet ja retsensenti Kairit Pritsi.

## 2. Teoreetilised lähtekohad

### 2.1. Mõisted ja definitsioonid

#### Organisatsioon

Sõna „organisatsioon” pärineb kreeka keelest ja tähistab korrastust ja kooskõlaliseks tervikuks korrapärastumist (Vadi 1997: 240).

Organisatsioonid on kõik ühendused, kus inimesed on kokku tulnud mingi eesmärgi saavutamiseks, luues määratletava omavaheliste suhete struktuuri. Organisatsioonidena võib käsitleda äritegevuseks loodud ühendusi, kuid ka valitsust, koole, teenindusettevõtteid, ühinguid jne. Eesmärkide saavutamiseks kasutatakse vahendeid, mis moodustavad tehnoloogia. Eesmärgid seonduvad organisatsiooni strateegiaga. Organisatsioon on inimeste ühendus, mida seovad struktuur, tehnoloogia ja strateegia (Vadi 1997: 11).

#### Organisatsioonikultuur

MITi professor E.H.Schein määratleb organisatsioonikultuuri kui peamisi tõekspidamisi, mis on organisatsioonis kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ning sisemises koosteggevuses ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise (Vadi 1997: 273).

Organisatsioonikultuuri peamisi avaldusvorme on neli: sümbolid, keel, jutud ja jutustused ning tegevuspraktika (Vadi 1997: 274).

Caren Siehl ja Joanne Martin peavad organisatsioonikultuuri liimiks, mis hoiab organisatsiooni ühiste arusaamade abil koos. Kultuur keskendub kollektiivi liikmetele ühiseks saanud väärtustele, uskumustele, ootustele (Roots 2002: 21).

#### Organisatsioonikommunikatsioon

Grunig (1992) ja tema kaasautorid defineerivad organisatsiooni kommunikatsiooni (*organizational communication*) või avalikkussuhteid (*public relations*) – neid mõisteid kasutavad nad praktiliselt sünonüümidena – kui organisatsiooni *juhitud* kommunikatsiooni, eriti kui kommunikatsiooni, mida organisatsiooni jaoks juhivad kommunikatsioonispetsialistid.

## Identiteet

„*The Expressive Organization*” autorid M.Schultz, M.J Hatch ja M.H.Larsen teevad vahet korporatiivse ja organisatsioonilise identiteedi vahel. Korporatiivne identiteet on nende hinnangul midagi, mis tegeleb kujutlusega mingist kesksest või siis eralduvast ideest organisatsioonis ja sellega kuidas see idee on esitatud ja kommunikeeritud erinevatele auditooriumitele.

Organisatsiooniline identiteet on autorite hinnangul aga see, kuidas organisatsiooni liikmed tajuvad ja mõistavad väljendeid „kes me oleme/ või mille eest me seisame” organisatsioonina (Schultz, Hatch & Larsen XXX: 13-18).

## Väärtushinnangud

Hofstede sõnul on väärtushinnangud üldised tõekspidamised, mis juhivad tegevusi ja otsustusi erinevates situatsioonides, ehk väärtushinnangud on teatud seisundite eelistamine teistele (Vadi 1997: 79).

## Hoiak

Hoiak on seadumus või kalduvus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt. Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv hinnanguline suhtumine mingisse nähtusse. Ta hõlmab tõekspidamisi, tundeid ja käitumist (Vadi 1997: 86).

## Bränd

- Sõna *brand* tuleb germaani keelte tüvest(*bran/bren*) tähendusega põletama. Ingl.k.algne tähendus- kuumaks aetud raudpulk, millega kariloomadele või esemetele omandimärke peale kõrvetati või ka tehtud ident.märk
- Bränd on nimi, termin, sümbol või nende kombinatsioon, mis identifitseerib ühe müüja või müüjate grupi tooteid/teenuseid ja eristab neid teiste omadest
- Kapfereri (1997) sõnul peab brändi identiteet vastama küsimusele: ”Kes me oleme?”- toode on tumm, bränd annab talle tähenduse ja eesmärgi, öeldes meile, kuidas toodet peab lugema
- Baudrillard (1998) rõhutab, et tarbimisühiskonnas ei tarbita enam tooteid, vaid märke. Bränd on seega kogum märkidest, mis moodustavad tähendustatud terviku.

Edukas bränd jääb tarbijale meelde ja annab seega firmale tugeva konkurentsieelise.



- Gresham (2002) Bränd kujutab endast midagi enam kui vaid logo. Seega kui firma ei tee jõupingutusi tarbijatele “brändi lubaduse” andmiseks, siis võib ta läbi kukkuda.
- Gresham (2002) Tugeva positsiooniga brändid sunnivad konkurente pidevalt tegutsema kvaliteediparandamise nimel, pöörama tähelepanu suhetele tarbijaga.

## **2.2. Muutused organisatsioonides**

Muutus on planeeritud või planeerimatu vastus mingile survele. Muutuste mõjutegurid võivad olla organisatsioonivälised või sisesed (Vadi 1997 : 286).

Organisatsioonis toimuvad muutused on oma ulatuselt erinevad. Sellest lähtudes võib esile tuua kolme tüüpi muutusi:

- 1) *areng* seisneb olemasolevate nähtuste parandamises. Tavaliselt toimub areng aeglaselt, on hästi prognoositav ja juhitav. Sageli valitseb arusaam, et muutused tähendavadki arengut. See ei tähenda siiski kõiki muutusi, sest alati ei pruugi eksisteeriv süsteem paremaks muutuda. Hinnang sõltub taustsüsteemist, milles nähtust vaadeldakse;
- 2) *üleminek* ehk *reorganiseerimine*, mille käigus saavutatakse uus, kuid tavaliselt prognoositav seisund. Üleminekuna võib käsitleda organisatsioonide ühinemist, uute teenuste juurutamist, muutusi tehnoloogias jne. Üleminek toimub aeglasemalt, sest hõlmab erinevaid muutuste astmeid, kuid protsess on tavaliselt hästi kontrollitav;
- 3) *ümberkujundamine* on kõige radikaalsem muutuste vorm. Muutuvad kas organisatsiooni missioon, kultuur või juhtimine. Ümberkujundamise käigus võib toimuda ka ettenägematuid sündmusi ning protsessis on märksa enam võistluslikkust kui teistes muutustes. (Vadi 1997: 288).

Elionis läbiviidud muutuste puhul tuleb kindlasti rääkida ümberkujundamisest kui kõige radikaalsemast muutuse vormist. Rebrändimine oli sisemiste juba toimunud ja alles plaanitavate suurte muudatuste pealiskiht. Ettevõtte muutis oma missiooni ja väärtusi ning seadis eesmärgiks saada telekommunikatsioonivõrku omavast monopoolsest ettevõttest klienditeenindusettevõtteks. See ambitsioonikas eesmärk saab olla ainult pikaajalise protsessi - organisatsioonikultuuri muutmise/muutumise tulemus. 1, 5 aasta jooksul peale rebrändimist on ettevõttes toimunud suured muutused ka juhtimise osas – ettevõtte struktuur on muutunud tunduvalt lamedamaks (*flat structure*), tuues ettevõtte otsustamismehhanismid võrreldes

varasemaga laiemale tasemele. Samas on selle muutuse raames ka tegureid, mida võib liigitada arengu ja ülemineku alla. Ettevõttes on juurutatud väga palju uusi teenuseid ja ka tehnoloogiaid (üleminek), parandatud ja täiustatud olemasolevaid teenuseid, protsesse jms (areng). Seega saab töö autori hinnangul Elioni puhul rääkida suurest muudatuste kompleksist, mis sisaldab nii pikaajalisi protsesse (organisatsioonikultuuri uuenemine), keskmise kestusega protsesse (struktuurimuudatused,) kui ka suhteliselt kiirelt läbiviidavaid uuendusi (rebrändimine).

Organisatsioonide ühinemisega (üleminek/reorganiseerimine -tüüpi muutused) tegelevad konsultandid toovad esile firmade liitumise paradoksid ehk üldtunnustatud arvamustele vasturääkivad väited (Vadi 1997: 296-297). Üks nende väide puudutab organisatsioonikultuuri muutmist ja kehtib ka Elioni puhul. Väidetakse, et mida enam ettevõtte juhtkond teeb avalikke pingutusi uue organisatsioonikultuuri loomiseks, seda väiksem on tõenäosus soovitu saavutamiseks. See paradoks näitab, et organisatsioonikultuuri ei saa mehhaaniliselt muuta

### ***2.3. Motivatsiooniteooriad***

Töötajate motivatsioon on käesoleva bakalaureusetöö seisukohast oluline, sest seostub otseselt eduka muutuste läbiviimisega organisatsioonis. Motivatsiooniks loetakse inimese sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad inimese tegevust (Vadi 1997: 90). Motiveerimine on inimest tegutsema ajendavate jõudude teadvustamine ja inimese mõjutamine nende kaudu (Vadi 1997:92).

Teoreetikute poolt eristatakse kahte tüüpi motivatsiooniteooriaid: rahuloluteooriad ja protsessiteooriad. Rahuloluteooriate puhul nähakse inimese motivatsiooni alusena tema vajadusi. Tuntuim vajadustel põhinev motivatsiooniteooria on vast Abraham Maslow poolt konstrueeritud vajadustepüramiid (Vadi 1997: 95). Protsessiteooriate kohaselt analüüsitakse töötajate motivatsiooni kolme põhilise käsitluse abil: võrdsus-, ootuste- ja mõjutusteteooriad. Võrdusteooriad väidavad, et inimesed võrdlevad oma töö eest saadavat tasu teiste inimeste töötulemuste ja -tasuga, keskendudes õigluspriinitsiibile ehk sellele, kuidas inimesed tajuvad enda kohtlemist võrreldes teistega. Ootusteteooriad väidavad, et töötaja on motiveeritud juhul kui temalt oodatu võimaldab tal realiseerida ka enda ootusi ja eesmärgid. Mõjutusteteooriate

kohaselt lähtutakse arusaamast, et inimene tahab korrata positiivset kinnitust saanud tegevusi ja püüab vältida soovitatuid tulemusi esilekutsunud tegevusi.

Kahtlemata mõjutavad inimeste motiveerimist ka nende endi hoiakud. Inimese hoiakust sõltub see, kas ta on oma tööga (ja kõige sellega kaasnevaga) rahul või mitte. Esmakordselt kirjeldati tööga rahulolu Hawthorne'i uurimustes aastail 1924-1927. Üks põhjalikumaid käsitlusi sellest on Frederick Herzbergi *kahe faktori teooria* (Vadi 1997: 89). Teooria kohaselt mõjutab inimese rahulolu oma tööga kaks faktorit: motivatsioonifaktor ja hügieenifaktor. Motivatsioonifaktor on seotud inimese töö sisuga ja selle moodustavad töö iseloom, saavutusvajaduste rahuldamine, arenguvõimalused, vastutuse usaldamine ja tunnustus. Motivatsioonifaktor on seotud positiivsete tunnete tekkimisega töö suhtes. Hügieenifaktori moodustavad töötasu, töötingimused, kindlustunne töö, töökultuur, inimsuhted, juhtimise kvaliteet ja ka isiklik elu. Hügieenifaktorid seostuvad teooria kohaselt negatiivsete tunnete, kogemuste ja töökeskkonnaga (Vadi 1997: 89). Kui motivatsioonifaktoreid tajutakse positiivselt, on töötajad rahul ja motiveeritud. Kui motivatsioonifaktorid aga puuduvad, ei ole töötajad motiveeritud, aga ka mitte otseselt rahulolematud. Kui hügieenifaktoreid tajutakse positiivselt, ei ole töötajad sellepärast veel motiveeritud, ent kui need faktorid on puudulikud, on töötajad rahulolematud.

Teooriast saab järeldada, et igal juhul on vaja rakendada mõlemaid – nii motivatsiooni kui hügieenifaktoreid. Hügieenifaktori tegurid on töö autori hinnangul aluseks, et töötaja üldse tahaks konkreetses ettevõttes töötada. Teatud paralleeli võiks tuua Maslow'i vajaduste püramiidiga (Vadi 1997: 95) – esmalt peavad põhivajadused olema täidetud, alles siis on võimalik keskenduda kõrgemate vajaduste rahuldamisele. Nii peaks ühes edukas ettevõttes olema elementaarsed sellised tegurid nagu töötajate töötasu vastavus vähemalt tööturu keskmisele, normaalsed töötingimused, kindlustunne, hea töökultuur, meeldivad inimsuhted ja juhtimiskvaliteet. Kui aga soovitakse saavutada töötajate suuremat pühendumust, mis käesoleva bakalaureusetöö objektiks oleva muutuse edukaks läbiviimiseks vajalik on, tuleks juhtidel keskenduda töötajate saavutusvajaduste rahuldamisele, arenguvõimaluste pakkumisele, otsustuse ja vastutuse usaldamisele ja tunnustamisele.

## **2.4. Organisatsioonikultuuri struktuur**

Kas kultuuri saab juhtida?

Pragmatilise paradigma pooldajad näevad kultuuri eelkõige kui ettevõtte produktiivsuse võtit. Nad väidavad, et kultuur saab ja peab ning on alati juhitud. Teised teoreetikud jälle peavad naeruväärseks juttu kultuuri juhtimisest. Nende meelest ei loo organisatsioonikultuuri selle liidrid vaid selle teevad organisatsiooni liikmed.

R.Wayne Pace'i ja Don F. Faules'i hinnangul sõltub vastus küsimusele kultuuri juhtimise võimalikkusest sellest, kuidas kultuuri defineerida. Mida komplitseeritum definitsioon, seda raskem on ka juhtimine. Kerge on saada hakkama kultuuri artifaktidega, kuid laiemate ja sügavamate organisatsioonikultuuri kihtide puhul muutub juhtimine aina küsitavamaks (Pace & Faules 1994: 67)

Edgar Schein, keda peetakse funktsionalistliku organisatsiooniteooria üheks juhtivaks esindajaks kujutab organisatsioonikultuuri üleehitust kolmekihilisena:

- Väline, pindmine kiht, mille moodustavad artefaktid ehk tehiskeskkond. Selles võib eristada füüsilisi (materiaalsed objektid, ehitised, kunst, disain, dekoor, riietus, välimused, käitumuslikke (traditsioonid, kombed, tseremooniad, rituaalid, kommunikatsioonivormid, ergutused, karistused) ning verbaalseid ilminguid (seletused, metafoorid, nimed, hüüdnimed, argoo, naljad, anekdootid, müüdid, kangelaused, kelmid). See tase on nähtav, kuuldav, hoomatav kuid siiski raskesti lahtimõtestatav.
- Teine tase ehk omaksvõetud väärtused.  
Siia kuuluvad organisatsiooni ajalooline traditsioon, ametlikud väärtused, missioon, tegevusprintsüübid, filosoofiad, hindamiskriteeriumid, töötajate eetikakoodeks jms. See tasand on teadvustatud ja sõnastatud, sisaldab ka seletusi ja õigustusi.
- Ühised, sõnades väljendamatad baasarsaamad - ehk organisatsioonikultuuri kõige sügavam tase - alateadlikud, endastmõistetavad arvamused ja uskumused (Roots 2002: 24-26).

Tihti on organisatsioonides märgatav lõhe omaksvõetud väärtuste ja organisatsioon liikmete tegeliku käitumise vahel. Näiteks oma ametlikult omaksvõetud väärtuseks kuulutatud meeskonnatöö, aga tegelik hüvitus- ja edutamissüsteem soodustab hoopis töötajate omavahelist konkurentsi. Just sellised vasturääkivused viisidki Scheini mõttele, et tegelikult dikteerivad organisatsiooni liikmete käitumist hoopis mingid sügavamad organisatsioonikultuuri tasemed - baasarsaamad. Need sügavad tasemed võivad olla ja võivad ka mitte olla kooskõlas väärtuste ja põhimõtetega, mis organisatsioon on omaks võtnud. Scheini hinnangul kujunevad väljendamatad baasarsaamad organisatsiooni liidrite

uskumustest, arvamustest ja väärtustest. Kui liidrite väärtused ja uskumused on lahkuminevad organisatsiooni tegevuskeskkonna nõuetest, siis kukub kogu üritus läbi ja mingit kultuuri ei tekigi. Kui aga organisatsioon on edukas, muutuvad liidrite uskumused ja väärtused järkjärgult kogu kollektiivi uskumusteks ja väärtusteks. Neist saavad sõnadeta väljendamatad arvamused selle kohta, missugune on maailm ja mida on vaja, et selles edukalt edasi elada. Teisisõnu on kultuuri sisuks üheskoos õpitud väärtused, uskumused, arvamused, mis muutuvad ühisteks ja enesestmõistetavaks juhul, kui organisatsiooni saadab edu (Roots 2002: 26). Schein on äärmiselt skeptiline igasuguse kultuuri juhtimise, sellega manipuleerimise ja selle ümberkujundamise suhtes. Kui arvata, et kultuur on midagi pealispindset, mida saab oma suva järgi muuta, siis on läbikukkumine paratamatu. Kultuur kontrollib igat laadi manipulaatoreid alati rohkem, kui need kultuuri (Roots 2002: 27).

Lähtudes Scheini teooriast organisatsioonikultuuri sügavaima kihi – baasarsaamade kohta, võib väita, et organisatsioonikultuuri ei ole ka parima tahtmise juures võimalik kiiresti ja tehniliselt muuta. Tehniliselt on muuta võimalik ainult organisatsioonikultuuri pealiskihete ehk siis artefaktide ja mingis osas omaksvõetud väärtuste kihti. Seda on Elionis ka tänaseks tehtud.

Siit edasi tekkibki küsimus ettevõtte organisatsioonikultuuri sügavamate kihtide osas – kas ja millisel määral on tänaseks toimunud muutused seal? Kindlasti on positiivset rolli etendanud asjaolu, et nimemuutuse järgselt on firmat saatnud edu – ettevõtte on kasumis, turule on toodud palju uusi ja edukaid tooteid, tuginedes erinevatele uuringutele on klienditeeninduse tase kõvasti tõusnud (Ariko Marketing - Elioni kliendirahulolu monitooring november 2004). Just organisatsiooni edu on see, mis Scheini järgi loob eelduse, et (muudatuste läbiviinud) liidrite uskumused ja väärtused saavad järkjärgult kogu kollektiivi uskumusteks ja väärtusteks ehk koos õpitud väärtusteks ja jõuavad nii organisatsioonikultuuri sügavamatesse kihtidesse.

## **2.5. Kommunikatsioonijuhtimine**

Wayne Pace'i ja Don F. Faules'i väidavad, et kommunikatsiooni roll organisatsioonikultuurides on erinev, sõltuvalt sellest, kuipalju on konkreetne organisatsioonikultuur kontseptualiseeritud. Kui kultuur on vaid kogu sümbolseid artfakte,

mida organisatsiooni liikmetele kontrolli saavutamise eesmärgil kommunikeeritakse, siis kommunikatsioon saab olla sellises organisatsioonis nagu jalgratta leiutamine tulemuse saavutamise nimel. Kui kultuur on konstrueeritud kui tunnetus ning arusaamine asjade sisust, jõuab kommunikatsiooniprotsess tulenevalt sisu mõistmisest iseenesest huvi fookuspunktideni (Pace & Faules 1994: 71).

Analüüsides muutuste kommunikatsiooni ettevõttes, tuleb esmalt vaadelda ettevõtte kommunikatsiooni tavaolukorras: milline on organisatsioon ja organisatsioonikommunikatsiooni tüüp.

Teoreetikud eristavad organisatsioonide iseloomustamisel kolme suurt paradigmat: klassikaline lähenemine (*Classical Approach*), inimsuhete põhine lähenemine (*Human Relations Approach*) ja inimressursside põhine lähenemine (*Human Resources Approach*). Kuna Elioni näol on Eesti mõistes tegu siiski väga suure organisatsiooniga, leidub erinevates allüksustes tunnuseid erinevatest lähenemistest. Tervikuna kuulub ettevõtte käesoleva töö autori hinnangul kindlasti viimase, ehk inimressurssidel põhineva lähenemise alla. Katherine Miller toob välja inimressursipõhise lähenemisega organisatsiooni kommunikatsiooni tunnused (sisu, suund, kanalid, stiil) võrrelduna teiste lähenemistega.

**Kommunikatsiooni klassikalises, inimsuhete- ja inimressursil põhineva lähenemisega organisatsioonis.**

	<b>Klassikaline lähenemine</b>	<b>Inimsuhetel põhinev lähenemine</b>	<b>Inimressurssidel põhinev lähenemine</b>
<b>Kommunikatsiooni sisu</b>	Ülesanne (korraldus)	Ülesanne (korraldus) ja sotsiaalne lähenemine	Ülesanne (korraldus), sotsiaalne lähenemine ja innovatsioon
<b>Kommunikatsiooni suund</b>	Vertikaalne (ülalt alla)	Vertikaalne ja horisontalne	Kõik suunad, meeskonnapõhine
<b>Kommunikatsiooni kanal</b>	Tavaliselt kirjalik	Tihti näost-näkku	Kõik kanalid
<b>Kommunikatsiooni stiil</b>	Formaalne	Informeeriv	Mõlemad, kuid eriti informeeriv

**Tabel 1. (Miller 1999: 56).**

Muutuste kommunikatsiooni juhtimisel tuleb kindlasti kasutada kõiki, inimressursiteooriatele omaseid kommunikatsioonijuhtimise võimalusi: eriti pöörata aga tähelepanu

kommunikatsiooni suunale (et kommunikatsioon oleks sümmeetriline) ja võimalikult paljude kanalite üheaegsele kasutamisele.

Kuna üheks ja töötajate jaoks väga autoriteetseks kommunikatsioonikanaliks on sõnumite edastajate- ja vahendajatena kõikide tasandite juhid (selgub empiirilise osa tulemustest), saab muutusteaegset kommunikatsioonijuhtimist käsitleda ka ettevõtte juhtimisena (ehk juhtide juhtimisega) kõige laiemas mõttes.

Grunig jt autorid vaatlevad avalikkussuhteid puhtalt kommunikatsioonifunktsioonina, kommunikatsiooni juhtimisena, eraldades sellest suhtekorralduse rolli organisatsiooni juhtkonna nõustaja ning organisatsiooni poliitika sõnastajana (Grunig 1992). Organisatsiooni kõrgema astme juhtkonda, kes peaks otsuste tegemisse kaasama ka PR-mänedžerid, nimetavad need autorid dominantseks koalitsiooniks (*dominant coalition*) ning leiavad, et hoolimata sellest, kas suhtekorraldaja(te)l on otsuste tegemisel sõnaõigust, on suhtekorralduse roll siiski otsuste tegemise protsessis olla teabe edastaja – nii töötajatelt ja välistelt sihtrühmadelt (publikutelt) juhtkonnale kui ka vastupidi.

Seega saab ka Grunigile tuginedes väita, et sõnumite sisu saab tulla juhtidelt ning töötajatelt ja kommunikatsioonijuhi roll on olla vahendajaks. Siiski saab kommunikatsioonijuht olla vahendajaks ainult teatud kanalite lõikes. Osade kanalite puhul (näost-näku suhtlemine otsese juhiga) kommunikatsioonijuht kommunikatsiooniaktis ei osale. Kuna see kanal on äärmiselt oluline, saabki rääkida muutuste juhtimise puhul ettevõtte juhtide juhtimisest ehk juhtimisest kõige laiemas mõttes.

Grunig toob välja kommunikatsiooni uurijate erinevad seisukohad kommunikatsiooni kui ühe organisatsiooni elemendi käsitlemisel (1992: 548). Seisukohale, et kommunikatsioon on organisatsiooni muutujatest kõige tähtsam, kuna muudab kõik teised (motivatsioon, juhtimine, töörahulolu) võimalikuks, oponeerib seisukoht, et teised muutujad (motivatsioon, juhtimine, produktiivsus) mõjutavad kommunikatsiooni organisatsioonis. Uurimistulemused on nii kinnitanud kui ka ümber lükanud väidet, et “kui kommunikatsioon on halb, on organisatsioonil tavaliselt probleeme ja kui see on hea, on organisatsiooni tulemused ja efektiivsus samuti head” (Grunig 1992: 548).

Kindlasti ei saa kommunikatsiooni rolli ettevõtte muutuste läbiviimise juures alahinnata.

Professionaalselt juhitud kommunikatsioonil on muutuste edukal läbiviimisel võtmeroll. Siiski on käesoleva bakalaureusetöö autor seisukohal, et väga suurte organisatsiooniliste muudatuste läbiviimisel, kus muudetakse organisatsioonikultuuri nähtavaid elemente ja soovitakse jõuda muutustega ka organisatsioonikultuuri sügavatesse kihtidesse (baasarsaamad), ei ole kommunikatsiooni kõrval vähemtähtsad kõik teised tegurid. Siin on oluline, et ettevõtte juhid ise usuksid püstitatud eesmärkidesse ja sõnastatud väärtustesse ning ettevõtte oleks ka neid eesmärke järgides edukas. Ainult sellisel juhul on pikemas perspektiivis võimalikud organisatsioonikultuuri sügavamad muutused, mis tagavad ettevõttele edu just tema töötajate kaudu. Just juhtimiskvaliteet kõigil juhtimistasemetel ja eriti juhtide sõnade ning tegude kooskõla loob eeldused ettevõtte positiivsetele arengutel.

Lisaks eeltoodule, tuleb muudatuste puhul vaadelda kommunikatsioonijuhtimist tervikprotsessina ehk lähtuda integreeritud kommunikatsiooni põhimõtetest. Oluline on käsitleda ühtse tervikuna ja õiges ajastuses nii välistele kui sisemistele sihtgruppidele muudatuste protsessi vältel suunatud sõnumeid.



### 3. Uurimisülesanne ja -küsimused

Inimesed, kui organisatsiooni intellektuaalne kapital, on kõigi muutuste läbiviimisel võtmeteguriks. Ettevõtte töötajate hoiakud ja väärtushinnangud kujundavad organisatsiooni ja loovad võimalused uuenduste edukaks läbiviimiseks. Kuidas suhtuvad läbiviidud muutustesse ettevõtte töötajad? Kas töötajad tunnevad end muutuste läbiviimisesse kaasatuna, kas nad aktsepteerivad neid? Milline on kommunikatsiooni roll ettevõtte muutuste juhtimisel?

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks on analüüsida Eesti Telefoni Elioniks muutumise perioodi sisekommunikatsiooni ning tänaseks (1,5 aastat peale muutust) kujunenud organisatsioonikultuuri ja selle vastavust uuenenud organisatsiooni eesmärkidele ja väärtustele. Selleks püstitan järgmised uurimisküsimused:

1. Millal jõudis info nime ja visuaalse identiteedi muutmise kohta müügiorganisatsiooni liikmeteni?
2. Kas töötajateni jõudsid ka sõnumid muutuste põhjuste kohta ja millised olid olulised kommunikatsioonikanalid?
3. Kas töötajad peavad muutust põhjendatuks ja vajalikuks?
4. Kuidas hindavad töötajad uuenenud organisatsiooni ja seal töötamist (töötajate hinnang motivatsioonile, koostööle, kommunikatsioonile, organisatsiooni sisekliimale)?
5. Kuidas hindavad töötajad Elioni võrdluses ühe ideaalse ettevõttega x?

## 4. Meetod

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise materjali moodustab Elion Ettevõtted AS-i müügi-, teenindus- ja tarneorganisatsiooni töötajate seas läbiviidud küsitlus.

Küsimustiku koostas Rahvusvahelise Kommunikatsiooni Assotsiatsiooni (*International Communication Association*, ICA) ankeetküsitluse eeskujul, võttes arvesse oma töö eesmärgi ja Elioni kui organisatsiooni eripära. Küsimustik koosneb kinnistest ja lahtistest küsimustest ning kommentaariväljadest.

Kinniste küsimuste puhul oli vastajatele üldjuhul ette antud 5-ne skaala valikvastustega, millest tuli ära märkida üks ja oma valikut ka kommentaariväljal põhjendada.

Kolme küsimuse puhul oli vastajal võimalik märkida kas üks või mitu valikvastust.

Kahe küsimuse juures kasutasin järjestamist – palusin respondentidel valida kaheteistkümnest etteantud tegurist viis olulisemat ning järjestada need numbritega ühest viieni, alustades kõige olulisemast.

Kinnisi küsimusi analüüsisin kvantitatiiv- ja lahtisti küsimusi kvalitatiivmeetodil. Kvantitatiivsete tulemuste andmetöötlemise teostas SPSS-iga.

Ankeedi koostas detsembris 2004 ning saatsin laiali jaanuaris 2005. Saadud vastuseid analüüsisin veebruaris 2005.

### 4.1. Valim

Küsimustiku said e-postiga kõik Elioni Ettevõtted AS müügi-, teenindus- ja tarneorganisatsiooni töötajad (e-posti nimistus kokku ca 500 töötajat). Töötajatel oli võimalik vastata küsimustikule nii veebipõhiselt kui ka paberkandjal. Soovi korral oli vastajatel võimalik jääda anonüümseks.

Küsimustikule vastas kokku 65 töötajat, kellest 51% olid mehed ja 48% naised (1% ei vastanud küsimusele oma soo kohta). Veebipõhiselt vastas 60, paberkandjal ankeedi tagastas 5 vastajat. Oma nime avalikustas 33 ja anonüümseks jäi 32 vastajat.

Vanuselise jaotuse järgi oli 52% vastajatest vanuses 26-29 aastat, 30% vastajatest vanuses 40-59 aastat, 14% vanuses 18-25 aastat ja 2% vanuses 60-... aastat (2% ei vastanud küsimusele). Tööstaaži järgi oli 33% vastajatest organisatsioonis töötanud 5-10 aastat, 31% 1-5 aastat, 31% üle 10 aasta ja 3% oli töötanud vähem kui 1 aasta (2% ei vastanud küsimusele).

53% vastanutest olid kliendiga otseselt kokkupuutuvad töötajad ehk klienditeenindajad (telefoniteenindajad, müügihaldurid, tehnikud ja IT-spetsialistid), 33% vastanutest olid spetsialistid, 8% kesktasandi juhid ja 5% muud töötajad.

75% vastajatest olid Tallinnast ja 25% mujalt Eestist.

## 5. Empiirilised tulemused

### 5.1. Eesti Telefoni muutumine Elioniks

#### 5.1.1. Ettevõtte nimega seotud assotsiatsioonid

2003.a. suvel sai Eesti Telefonist Elion. Saamaks teada erinevate nimedega tekkivaid assotsiatsioone, palusin vastajatel kirjeldada organisatsiooni kolme omadussõnaga. Iseloomustada tuli organisatsiooni enne nimemuutust ehk Eesti Telefoni aegadel ja peale nimemuutust ehk Elioni aegadel. Samuti palusin vastajatel kolme omadussõnaga iseloomustada ühte nende meelest ideaalset organisatsiooni.

**Eesti Telefoni iseloomustasid vastajad** valdavalt negatiivset või pigem negatiivset assotsiatsiooni kandvate väljenditega. Mõned näited pakutud sõnedest oleks: *kole venelaslik logo, pikad ootejärjekorrad telefoni saamiseks, täielik monopol, kohmakas ja paindumatu, bürokraatlik, mammutlik, suur paks lohemadu, asjaajamine oli veniv ja bürokraatlik, ülbe, tehnikakeskne, tootekeskne teenindus ja vähe tooteid, tolmune, klientidest kaugemale hoidev, gigant omade reeglitega, palju töötajaid ja vähe tööd, korralagedus, segane, kõnesidekeskne, näotu, upsakas, stagneerunud, tavaline, hall, paigalseisev, igav, hinnadikteerija, liiga kinni vanades tavades jne.*

Mitmeid omadussõnu töid vastajad välja korduvalt. Näiteks kordusid paljudes vastustes sõnad: monopol, suur, aeglane, paindumatu, kliendivaenulik.

Enne muutuse läbiviimist tellis ettevõtte brändiuuringu, mille raames paluti vastajatel Eesti Telefoni brändi iseloomustada inimesena. Kui Eesti Telefon oleks inimene, siis oleks ta sellele uuringule tuginevalt mees, üle 50. aasta vana, tüsedusele kalduv, natuke iganenud vaadetega (stagnantlik) ja kui ta peaks ära surema, siis sureks ta tõenäoliselt ebatervislike eluviiside tagajärjel (vähene liikumine, ülekaal, ebatervislik toitumine, stress).

Kui nüüd analüüsida käesoleva töö raames vastajates nimega Eesti Telefon tekkivaid assotsiatsioone, siis võib selge paralleeli tõmmata toonase uuringuga. Kõik siintoodud Eesti Telefoni iseloomustavad sõnad sobivad iseloomustama ka ülalkirjeldatud tunnustega isikut.

Samas leiti Eesti Telefoni kohta aga ka positiivsemat või neutraalset assotsiatsiooni kandvaid väljendeid: *telefon, montöör, kaablipost, kliendisõbralik, alternatiivne pakkuv, odav, reeglipärane, toimitakse deviisi: „klient on kuningas” järgi, prestiižikas ja stabiilne tööandja, uuenev, mõjukas, huvitav, rahulik, hierarhiline, püüdlük, unest ärkav, kõneside pakkuja, Jaan*

*Männik ja tema nägu – lõi Eestisse oma telefonifirma peale iseseisvumist – olime uhked selle üle, usaldusväärne, traditsioonidega, kindel, tsentraliseerimata, tükeldamata, riik riigis heas mõttes.*

Kuigi valdavalt iseloomustati Eesti Telefoni negatiivset või pigem negatiivset assotsiatsiooni kandvate omadussõnadega, oli ka vastajaid, kellele Eesti Telefon seostus positiivsete assotsiatsioonidega eriti just traditsioonide ja stabiilsuse mõttes. Kokkuvõttes võib väita, et pilt ettevõttest on iga töötaja peas erinev, sõltudes tema isiklikust kogemusest ja kindlasti ka ettevõttes töötatud ajast. Kindlalt saab aga väita, et tootevaliku seisukohast seostus Eesti Telefon vastajatele siiski eelkõige just traditsioonilise telefonisidega: Eesti Telefon = lauatelefon.

**Elioni iseloomustais vastajad** aga Eesti Telefonist hoopis erinevate väljenditega. Kandvateks ideedeks Elioni puhul on värskus, uuendusmeelsus, meeleolu, kaasaegsus, areng, kohanemine, kliendikesksus. Vastajad pakkusid Elioni iseloomustama näiteks järgmisi sõnu ja väljendeid: *moodne, ühtse kommunikatsioonikeele- ja graafikaga, kliendile orienteeritud, nooruslik, „värsk”, sõbralik, innovatiivne, töötaja- ja kliendisõbralik, arenev, deviisiks: „klient on partner”, paindlik, rõõmsameelne, kvaliteetne, üritav, mõjukas, püüdlük, usaldusväärne, lai tootevalik, vähe töötajaid ja palju tööd, andmeside, valguskaabel, helpdesk, turule orienteeritud, kompetentne, konkureeriv, kodumaine, IT- suunale orienteeritud, esimene kevadine habras sõnajalaõieke, ilus, pehme, töötajaid pingutama panev, mitte monopolne, tsentraliseeritud jne.*

Teisalt iseloomustati Elioni ka negatiivsemat assotsiatsiooni kandvate väljenditega nagu: *bürookraatlik, suur, keeruline, jäik, aeglane, eufemistlik, kaootiline, reaktsiooniline, paigalsammuv, närviline, otsiv, segane, kasumile orienteeritud, standardiseeritud, konkreetsem ja karmim ning kasumit ootav, arusaamatu, töölistega mittearvestav, aeglaselt toimiv, kohmakas, ebaefektiivne, rabelev firma kus töötaja teeb 10 tööd.*

Seega nähakse Elionis kogu uuenduslikkuse ja positiivsuse kõrval ka negatiivsemat tahku. Välja tulid just sellised turumajanduslikule ühiskonnale iseloomulikud ilmingud (mida Eesti Telefoni puhul ei märgitud) nagu omanike kõrge kasumiootus, rohkem pingelisemat tööd jne. Tootevaliku seisukohast seostub Elion aga vastajatele kindlasti pigem IT, andmeside ja interneti kui et tavalise lauatelefoniga.

**Ideaalset organisatsiooni iseloomustati** vastajate poolt järgmiste sõnade- ja väljenditega: *õnnelikud töötajad, innovatiivne, innustav, avatud, sõbralik nii töötajatele kui klientidele,*

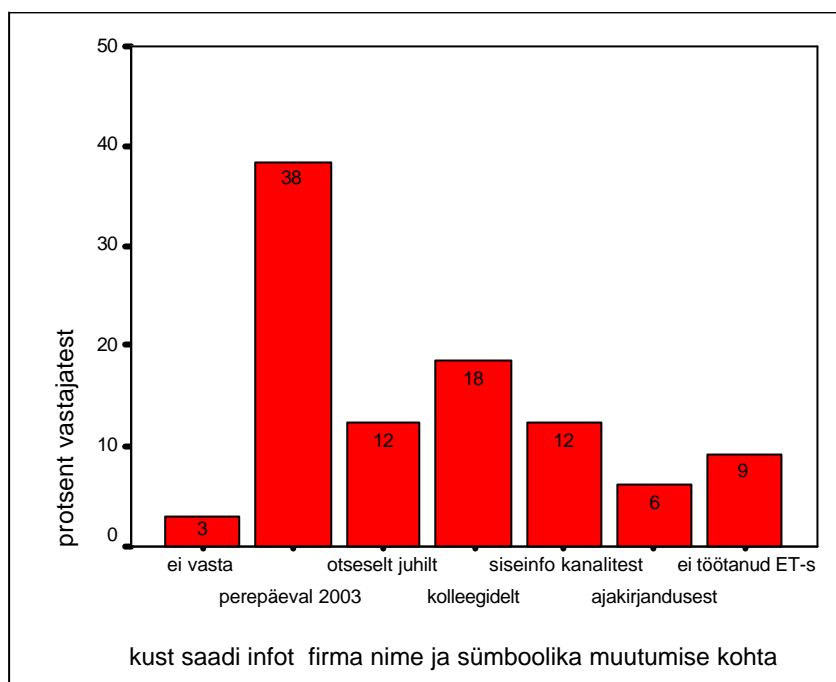
*turuliider, oskusega luua lihtsaid lahendusi, laiendada tegevuspiirkonda välismaale, peresõbralik, kvaliteetne, läbipaistev, uuenduslik, usaldusväärne, koostööaldis, parim omal alal, hooliv, stabiilne tööandja, interaktiivse teenindusega, paindliku tootevalikuga, aktiivne, professionaalne, aus, kindlustunnet andev, arenemisvõimeline, üksmeelne, toimiv, kiire reageerimisega ümbrusele, perspektiivikas, hea mainega, traditsioonidel põhinev, paindliku hinnapoliitikaga jne.*

Enim mainiti selliseid omadusi nagu innovatiivne, sõbralik nii klientide kui oma töötajate suhtes, paindlik, toimiv, hea teenindusega, kaasaegne, usaldusväärne.

Kui võrrelda Eesti Telefonile, Elionile ja ideaalsele organisatsioonile antud iseloomustavaid sõnu, siis Eesti Telefon erineb kahest teisest tuntavalt. Elioni ja ideaalse organisatsiooni puhul leidub palju kattuvaid sõnu, eriti selliseid, mis viitavad kiirusele ja uuenduslikkusele. Näiteks uuenduslik, arenev, sõbralik, kiire, julge, aga ka usaldusväärne jne. Küll aga tuleb välja üks erinevus. Nimelt mainitakse ideaalse organisatsiooni puhul selliseid sotsiaalseid tegureid, mida Elioni puhul eraldi välja ei toodud: õnnelikud töötajad, innustav, sõbralik nii töötajatele kui klientidele, peresõbralik, hooliv, kindlustunnet andev, töötajatega arvestav, üksmeelne. Tegu on sotsiaalsete väärtustega, mis on tavaliselt töötajate jaoks äärmiselt olulised ja millest alati vähem või rohkem puudust tuntakse. Sellest tulenevalt oodatakse selliseid väärtusi ka ühel ideaalsel organisatsioonil x olevat.

### **5.1.2. Kanalid, kust saadi esmast infot ettevõtte nimemuutusest**

Kõige rohkem vastanuid (38%) kuulis ettevõtte nime muutusest esimest korda 2003.a. kevadel korraldatud perepäeval Saku Suurhallis. 18% sai esmast infot kolleegidelt, 12% siseinfo kanalitest, 12% otseselt juhilt, 9% vastajatest ei töötanud siis veel ettevõttes ja 6% kuulis muudatusest ajakirjanduse vahendusel (3% vastanutest jättis küsimusele vastamata).



Joonis 1. Kanalid, kust saadi esmast infot firma nime ja sümboolika muutusest

### 5.1.3. Vastajate arvamused nime ja sümboolika muutmise põhjustest

Vastajatele olid ette antud järgmised valikvastused, millest tuli ära märkida üks või mitu vastusevarianti:

1. Juba ammu ei paku ettevõtte ainult telefone ja nimi oli eksitav
2. Vaja oli vabaneda monopoolsest imagost, mis nimega kaasas käis
3. Vaja oli lihtsustada kliendikommunikatsiooni (palju erinevaid kaubamärke)
4. Oli aeg muuta organisatsiooni tervikuna – Elionist pidi saama klienditeenindusorganisatsioon
5. Muul põhjusel (vaja täpsustada lisaväljal)

83% vastajatest tõi muudatuse ühe põhjusena välja variandi, et oli vaja muuta organisatsiooni tervikuna ja Elionist pidi saama klienditeenindusorganisatsioon. 69% vastajatest arvas, et vaja oli vabaneda ka monopoolsest imagost, mis ettevõttega kaasas käis. 65% arvas, et juba ammu ei paku ettevõtte ainult telefone ja seetõttu oli nimi eksitav. 62% vastajatest märkis ära ka põhjuse, et vaja oli lihtsustada kliendikommunikatsiooni ja vabaneda paljudest erinevatest kaubamärkidest. 1% vastajatest arvas, et muudatusel olid muud põhjused.

Vastajate vabad kommentaarid toetasid eelpool loetletud põhjuseid: *Põhjuseks asjaolu, et organisatsioon oli selleks ajaks juba muutunud ja tuli ka sümboolikat muuta*

*tänapäevasemaks*”. Üks kommenteerija avaldas arvamust, et monopoolsest imagost pole vaatamata nimemuutusele tänaseni õnnestunud vabaneda: „*Ettevõtte Eesti riigile kuulvate aktsiate osakaal ei võimaldanud kasutada nime Eesti Telefon (nimi oli eksitav). Täielikult vabaneda monopoolsest imagost ei õnnestunudki*”.

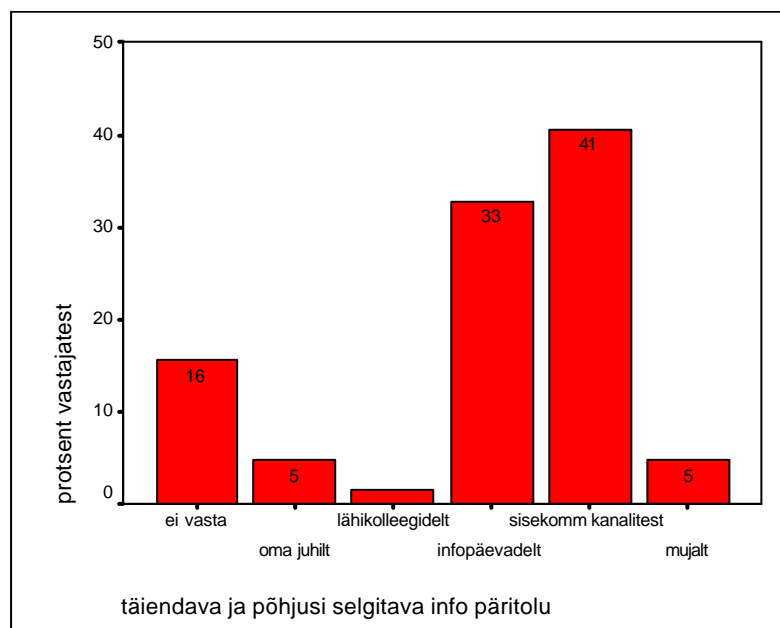
Kõiki valikvastustena väljatoodud põhjuseid kommu­ni­keeris ettevõtte ise oma muutuste kommu­ni­katsioonis 1,5 aastat tagasi. Kuna muutuste taga arvas „muid põhjuseid” olevat vaid 1% vastajatest, saab järeldada, et kommu­ni­katsioon oli edukas – põhjused on jõudnud töötajateni ja inimeste teadvuses kinnistunud.

#### 5.1.4. Vastajate hinnangud täiendava info saamise kohta

Vastajatel paluti meenutada, kas nad said Eesti Telefoni Elioniks muutumise kohta ka täiendavat ja muutuse põhjuseid selgitavat infot. 80% küsitletutest vastas, et sai sellist infot, 12% vastas et ei mäleta ja 5% vastas et ei saanud täiendavat ja põhjuseid selgitavat infot (3% ei vastanud küsimusele).

#### 5.1.5. Kanalid, kust täiendavat ja põhjuseid selgitavat infot saadi

41% vastajatest sai täiendavat infot ettevõtte sisekommunikatsiooni kanalitest, 33% infopäevadelt, 5% oma juhilt ja 5% mujalt (16% ei vastanud küsimusele). Muude kanalitena toodi vabavastuses välja veel teenindusveeb (kus oli telefoniteenindajate jaoks olemas info, mida klientidele öelda) koolitused , kaugemad kolleegid, aga ka kuulujutud.

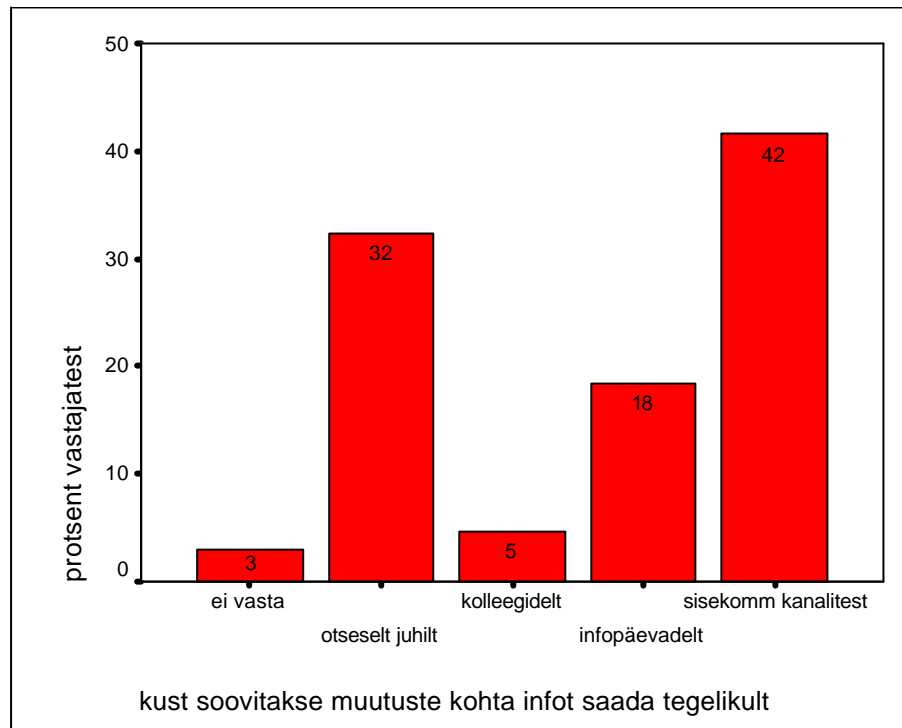


Joonis 2. Kanalid, kust täiendavat ja põhjuseid selgitavat infot saadi



### 5.1.6. Kanalid, kust soovitakse organisatsiooni muutustest infot saada

42% vastajatest sooviks organisatsiooni muutusi puudutavat infot saada kõige enam sisekommunikatsiooni kanalitest, 32% oma otseselt juhilt, 18% infopäevadelt ja 5% kolleegidelt (3% ei vastanud küsimusele).



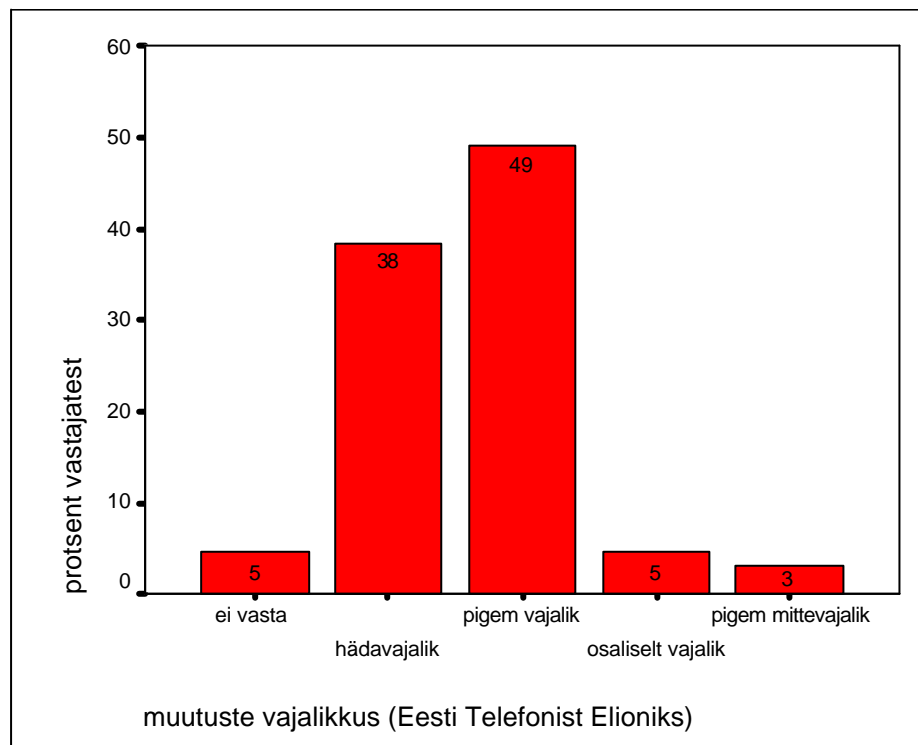
**Joonis 3. Kanalid, kust soovitakse organisatsiooni muutuste kohta infot saada**

Kokkuvõttes võib väita, et töötajad peavad end muutuste põhjustest informeerituks. Kõige rohkem saadi selle kohta infot Elioni sisekommunikatsiooni kanalitest ja infopäevadelt. Ettevõtte sisekommunikatsioonikanalite arendamisel on viimase 2-3 aasta jooksul tehtud suurt tööd ja nagu näitab ka käesolev uuring, on arendustöö end igati õigustanud. Vahetult peale uue nime avalikustamist viidi läbi ka infopäevade sari „Juhid Eestimaal”. Selle raames sõitsid ettevõtte tippjuhid läbi kõik Elioni regionaalsed üksused eesmärgiga selgitada inimestele vahetu kommunikatsiooniakti käigus muutuste sisu ja põhjuseid ning vastata küsimustele. Ka seda ettevõtmist võib tagantjärei pidada õnnestunuks ja soovitada ka teistel organisatsioonidele kasutada suurte muutuste läbiviimisel. Käesolev uuring kinnitab, et töötajad on valdavalt kursis muutuste põhjustega ja ühe olulise kanalina märgitakse ka toimunud infopäevi. Peaksin läbiviidud infopäevi oluliseks eriti seetõttu, et inimesi (nii töötajaid kui keskastmejuhte) ei olnud võimalik kaasata muutuste planeerimisetappi. Tippjuhtide kohaletulek maakondadesse asja selgitama näitab esmalt selle muutuse tähtsust ja olulisust ning teisalt töötajate väärtustamist ettevõtte tippjuhtide poolt.

Ka tulevikus soovitakse analoogset informatsiooni saada nii sisekommunikatsioonikanalitest kui infopäevadelt. Küll aga selgus, et senisest tunduvalt enam soovitakse selliste muutuste kohta taustinfot saada oma vahetult juhilt, mida selle muutuse puhul eriti ei saadud. See tulemus on ootuspärane ja kinnitab arvamust, et kuna keskastmejuhid ei olnud muudatuste ettevalmistamisse kaasatud, ei osanud (või ei saanud, tahtnud) nad seda kommunikeerida ka oma alluvatele.

### 5.1.7. Elioniks muutumise vajalikkus vastajate hinnangul

49% vastajatest arvas, et Eesti Telefoni muutumine Elioniks oli ettevõttele pigem vajalik. 38% arvas, et muutus oli hädavajalik. 5% vastajate hinnangul oli muutus osaliselt vajalik ja 3% hinnangul pigem mittevajalik. Täiesti mittevajalikuks ei hinnanud muutust üksi vastaja (5% ankeedi täitnutest sellele küsimusele ei vastanud).



Joonis 4. Elioniks muutumise vajalikkus vastajate hinnangul

Kuna valdav osa vastajatest (87%) pidas muutust vajalikuks, kajastub see hoiak ka vastuseid põhjendavates kommentaarides. Vastajad on arvamusel, et ettevõttel oli viimane aeg vabaneda monopoolse ja stagneerunud ettevõtte imagost, sest Eesti Telefon tähendas paljudele inimestele ka konkurentsiturul monopoli, mille teenused olid kehvad, teenindus alla igasugust arvestust ja mis peale kõige „röövis“ veel inimestelt raha. Just sellest imagost aitas

Elioniks muutumine vabaneda. Mõned näited vastajate kommentaaridest: „*Saime lahti vana lohemao Eesti Telefoni mainest*”; „*...saime võimaluse jätta maha nimi, mis tundus monopolne ja iidne...*” „*Nimi Eesti Telefon oli määritud stagnaalse suhtumisega nii töösse kui klientidesse - mineviku vari kummitas liiga palju*”.

Samuti leidsid vastajad, et nimi Eesti Telefon viitas väga üheselt vaid telefoniteenusele ja jättis ettevõtte teised arengusuunad varju. Nimi oleks saanud otseseks takistuseks edasisele tootearendusele uutes telekommunikatsioonivaldkondades. Näiteks kirjutasid vastajad: „*ET oli telefonipakkuja, Elion on midagi enamat. Nimemuutus andis kaasaegsust ja nooruslikkust, ka jääb telefoniteenuste osa ikka vähemaks ja vähemaks*”; „*...ega ilma selleta ei tunnustataks meid ilmselt ka kui IT-firmat..*”; „*...olulisim on vast see, et tooteid on ju rohkem kui ainult telefonid...*”; „*Kuna endise nimega Eesti Telefon ei tegelenud enam ainult telefoniteenuste pakkumisega, oli nimi Eesti Telefon eksitav.*”

Ka leiavad vastajad, et Eesti Telefoni kliendikommunikatsioon oli paljude kaubamärkide tõttu kliendile liiga keeruline ja ettevõttele mõttetult kallis: „*...ühendada erinevad brändid ühise nime alla..*”; „*Eesti Telefoni ümber oli koondunud liiga palju kaubamärke ja kommunikatsioon oli keeruline ja kulukas*”.

Vastajate poolt tuuakse välja teatud värskendava ja uuendava efekti saavutamine, nimemuutus kui uus algus ja uus võimalus: „*...värskendust oli vaja...*”; „*...oli aeg edasi liikuda, Eesti Telefon oli läbinud kiire arengu ja vajas saavutatud taseme nimetust, mis väljendaks stabiilset arengut ka tulevikus.*”; „*... uus nimi – uus elu – uus algus...*”; „*Nüüdne vorm on ilusam ja kaasaegsem, efekt mõjusam - reklaamefekt ongi see, mis tänapäeval loeb.*”

Mõned vastajad tõid välja rakursi, mida ettevõtte ise ei olnud nimemuutuse kommunikatsioonis kajastanud. Nimelt mõjus nimemuutus positiivselt ka ettevõtte töötajatele, kelle vahendusel jõuab see omakorda kõige vahetumalt ka klientideni: „*...samuti usun, et seeläbi muutus nauditavamaks kõigi teenindajate jt väliskeskkonnaga suhtlevate inimeste töö...*”; „*See muutis kindlasti enamuse töötajate suhtumist, mis oli juba rutiinseks muutunud.*”

8% vastajatest pidas nimemuutust kas osaliselt vajalikuks või pigem mittevajalikuks. Nende kommentaarid nimevahetuse kohta viitavad sellele, et esmalt tuleks muuta sisu ja alles

seejärel (kui üldse?) vormi: „*Maailmas on firmasid, mis kannavad oma nime rohkem kui 100 aastat ning nende tegevusala pidevalt laieneb ja nad siiski säilitavad oma nime.*”; „...täiendaks veel, et ega nimemuutus ei too veel esile automaatselt muutusi organisatsioonis...”; „*Kõik soovitud ootused ei ole täitunud.*”; „*Vana süsteem toimis paremini.*”; „*Kvaliteedi muutmiseks ja prioriteetide seadmiseks pole vaja tingimata muuta nime ja logo. Pigem tuleks nimi ja logo vahetada alles siis, kui kvaliteet on juba suures ulatuses hea, muidu jääb eelnev taak ka uuenenud firmat edasi kummitama.*”

Kuigi valdav enamus vastajatest pidas muutust vajalikuks, on siiski väike osa vastajaid, kes on selle suhtes kriitilised. Kommentaaridest võib järeldada, et kriitilised ollakse põhiliselt kahel põhjusel. On töötajaid, kes on ilmselt ettevõttes töötanud piisavalt kaua ja kellele endine nimi seostus kõige meeldivaga (näiteks ettevõtte tööleasumine, selle ülesehitamine ehk toonasele organisatsioonile „näo andmine”): „*Jaan Männik ja tema nägu firma, lõi Eestisse OMA telefonifirma peale iseseisvumist - olime uhked selle üle...* Võib oletada, et kord juba ettevõtte ülesehitusprotsessis osalenule tundub aastate möödudes teine ülesehitusprotsess kui nõ „spiraali järgmine ring”. Kindlasti on teatud mõttes kahju ka nimest, mille üle kord siiralt uhkust on tuntud. Teiseks ollakse kriitilised nimemuutuse kui pelgalt välise muutuse suhtes. Arvatakse, et enne tuleks muuta sisu ja seejärel alles vormi – vastupidiselt toimides võib muutus jääda pelgalt kalliks „iluraviks”.

### **5.1.8. Tänapäevase ettevõtte toimunud sisulised muutused**

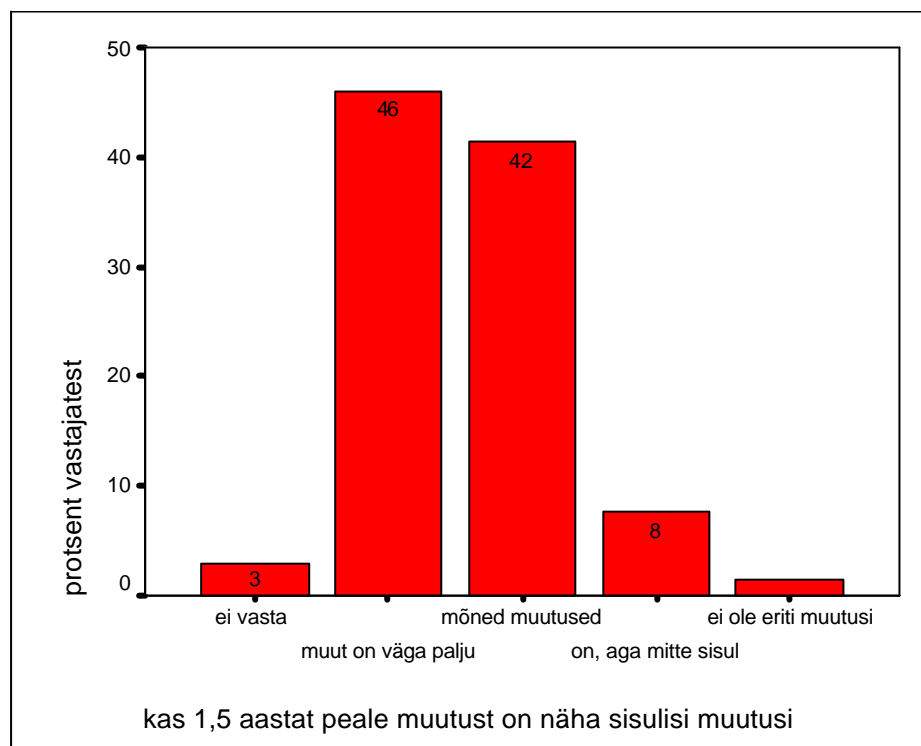
Vastajatelt küsiti, kas tänapäevase (1,5 aastat peale nimemuutust) on ettevõttes lisaks uuele nimele ka sisuliselt midagi muutunud.

46% vastajate hinnangul on muutunud väga palju. 42% hinnangul on mõned muutused toimunud. 8% vastajatest arvas, et muutused on küll toimunud, aga need ei ole sisulised ja 1% vastajatest arvas, et ei ole suurt midagi muutunud (3% ei vastanud sellele küsimusele).

Kokku 88% vastajatest leidis, et ettevõtte on lisaks nimevahetusele ka sisuliselt muutunud. Näiteks on muutunud palju kliendi- ja teeninduskesksemaks. Parema klienditeeninduseni on aidanud jõuda ka ettevõttes toimunud töökorralduslikud muutused. Näiteks on tööprotsessid paremini kirjeldatud ja kiiremad, teenindajatele on toimunud palju koolitusi, kasutusele on võetud uusi ja paremaid tööprogramme, koostatud lepingud on selgemad ja kliendile paremini mõistetavad, uusi tooteid ja teenuseid arendatakse kliendi vajadustest ja soovidest lähtuvalt,

toodete ja teenuste tarneajad on lühenenud jne : „ *Elion muutub nädalatega - paindlikumaks, kliendisõbralikumaks, hoolivamaks ja on ettevõtlik uute toodete juurutamisel.*”; „*Oleme muutunud kaasaegsemaks, saame olla hindades paindlikumad ja kliendile „ei” ütlemist tuleb suhteliselt harva ette, ikka proovitakse leida lahendus.*”

Vastajad leidsid, et ettevõtte teeb tööd ka töötajate hoiakute kujundamisel: „*Rõhku on pandud klienditeenindusele ja seda ka ettevõtte sees olevate töötajate hoiakute kujundamisel.*”



**Joonis 5. 1,5 aastat peale nimemuutust toimunud sisulised muutused**

Samas leiavad vastajad, et klientide nõudmised üha kasvavad ja neile vastata on üha raskem. Samuti on ettevõtte siseselt arenguruumi veel piisavalt: „*Ootused (klientide poolt) olid kindlasti suuremad kui praeguseks toimunud muutused, kuid ei saa ka öelda, et mitte midagi ei ole muutunud.*”; „*On saadud kliendisõbralikumaks, kuigi suures ettevõttes käivad mõningad asjad siiski veel "imelikke" teid pidi ning aeglaselt, suudetakse kliendi vajadusi paremini ja ka kiiremini rahuldada.*”; „*Kliendi jaoks on muutused tugevalt näha ja tunda, sisemiselt on palju teha.*” ; „*Eesmärgid on selged, realiseerimine aga edeneb vaevalisemalt.*”

Suuri muutusi leitakse olevat toimunud ettevõtte tootearenduses - tootevalik on tunduvalt laienenud ja põhirõhk on internetil ja andmesidel. Samuti arvestatakse toodete arendamisel erinevate sihtgruppide vajadustega: „*Juurde on tulnud palju uusi tooteid, pensionäridele on eraldi soodsad tooted (nt 5 sõbranimbrit 3 asemel).*”; „*Põhisuund on IT-toodetel ja*

*kõneside ühistoodetele EMTga.”; „Põhisuund andmesidel, telefonide müük on jäänud minimaalseks.”; „ On lisandunud arvutite müük ja teenindus.”*

Leitakse, et ka organisatsioonis endas on toimunud positiivsed muutused. Vastajate hinnangul on sisekommunikatsioon tunduvalt paranenud: *„...siseinfo levitamise kiirus ja kord kõvasti paranenud...”*, struktuur on muutunud selgemaks ja lihtsamaks ning ka töötingimused on muutunud mõnevõrra paremaks.

8% vastajatest arvas et kui muutused ongi toimunud, siis ei ole need sisulised. Sisuliste muudatuste läbiviimine ja uue mõtteviisi juurdumine organisatsioonis võtab nende vastajate hinnangul enam kui 1,5 aastat ja nimemuutuse näol oli tegu pigem vormiliste muudatustega:

*„Logo vahetamine iseenesest küll mingit muutust ei too, muutused tulevad alles pärast mõtteviisi muutust.”; „Palju on vahutamist teemadel „kliendikesksus ja kliendile orienteeritus“, kuid tegelikkuses toimib ettevõtte siiski samamoodi kui enne.” ; „Kesta on alati palju lihtsam muuta kui sisu. Kui inimesed ettevõttes ei muutu, siis ei muutu kas isu nii pea. Ehk peab neid rohkem motiveerima? Ehk veenda ja uskuma panna?”; „Organisatsioon on hakanud rohkem vaeva nägema, et väljapoole iga hinna eest ilus välja paista. Selle asemel võiks luua ikkagi mingid põhimõtted või raamid, millest lähtuvalt käituda. Ehk see muutus võiks olla sisulisem või põhimõttelisem.”; „Vorm, mida kliendile müüakse on kindlasti oluliselt muutunud, aga teenused ja seadmed, millega neid pakutakse pole ju muutunud või oleks muutunud aja jooksul ka ilma nimemuutuseteta.”*

Sisuliste muutuste mittetoimimise teemal kirjutati ka kriitilisi kommentaare:

*„Mõned asjad on muutunud keerulisemaks mõned lihtsamaks.”; „Suur osa ettevõtte "selgroost" (televõrgud) elab endiselt vanas ET ajas.”; „Palju tublisid inimesi on lahkunud.”; „165st lahkub palju organisatsiooni sisse laiali.”; „10 punkti kommentaar: Elionis on tore töötada – nimi on ilus, aga ennast tuleb ise motiveerida töötama - palka ei tõsta keegi.”; „Kuna on palju uusi tooteid, on teenindaja töö liiga keeruline.”; „Peale esimest poolt aastat läks kõik enamjaolt vanadele rööbastele.”; „Enamus asju on „pea peale” keeratud.”; „Väga palju häid spetsialiste on lahkunud ja paljud on koondatud.”*

Kokkuvõttes saab väita, et tänaseks on ettevõttes toimunud juba palju sisulisi muutusi – ettevõtte liigub oma eesmärkide poole, arenedes päev-päevalt. Peale nimemuutust on hakanud organisatsioon ka seesmiselt arenema – palju rõhku pannakse teeninduse parendamisele,

toetades seda ettevõttesiseste reformidega. On saadud aru, et head teenindusettevõtet ei tee teenindaja üksi. Kogu meeskond, igäüks omas tööloigus, peab tegema oma tööd ideaalselt, kindlustades nii teenindajale vajaliku seljataguse. Vastajate kommentaaridest nähtub, et sinna suunda Elion ka liigub. Ettevõtte üha paranevat klienditeeninduse taset kinnitavad ka erinevad uuringud (Ariko Marketing - Elioni kliendirahulolu monitooring november 2004).

Samas eksisteerib üks osa töötajaid, kes on muutuse suhtes kriitilised, nähes selles vaid nn kosmeetilist efekti.

#### **5.1.9. Organisatsioon peale muutuste läbiviimist**

Vastajatelt küsiti, milliseks on organisatsioon nende hinnangul peale muudatuste läbiviimist saanud. Vastajatele olid ette antud järgmised valikvastused, millest tuli ära märkida üks või mitu vastusevarianti:

1. Kliendikesksemaks
2. Operatiivsemaks
3. Kaasaegsemaks
4. Usaldusväärsemaks
5. Jäänud põhiosas endiseks
6. Saanud kehvemaks kui Eesti Telefoni aegadel.

91% vastajatest arvas, et organisatsioon on saanud kliendikesksemaks, 74% pidas organisatsiooni kaasaegsemaks, 46% operatiivsemaks, 46% endisest usaldusväärsemaks ja 17% arvas, et organisatsioon on jäänud oma põhiosas endiseks. Ainult 1% vastajatest arvas, et organisatsioon on täna kehvem kui Eesti Telefoni aegadel.

#### **5.1.10. Elionis töötamise prestiižikus**

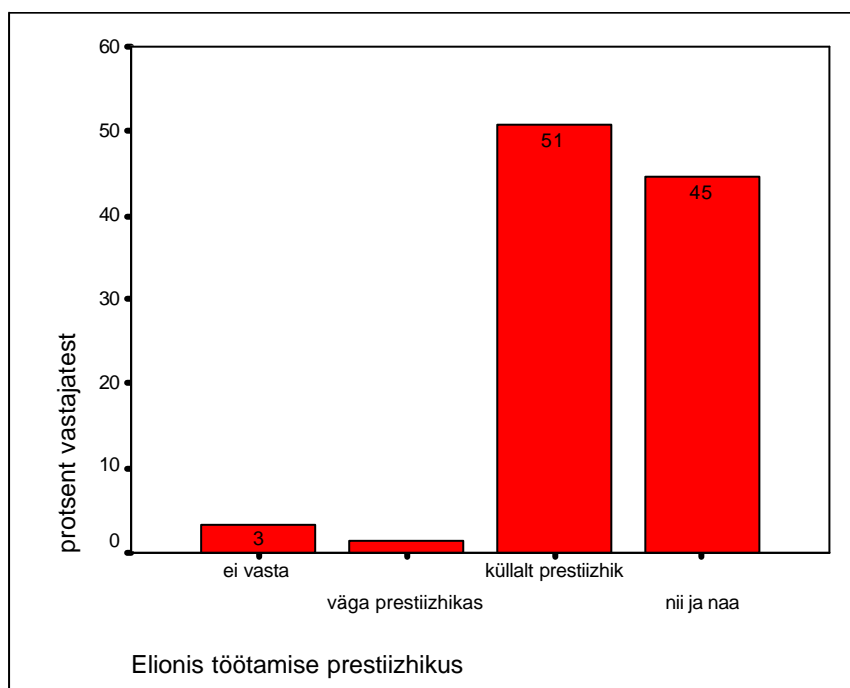
51% vastajatest arvas, et Elionis töötamine on küllaltki prestiižikas ja 45% märkis oma vastusevariandiks „nii ja naa”. Väga prestiižikaks pidas Elionis töötamist 1% ja ebaprestiižikaks ei pidanud ettevõttes töötamist ükski vastaja (3% ei vastanud küsimusele).

Elioni näol on tegu ühe suurema ja kindlasti ka atraktiivsema tööandjaga Eestis. Mingil põhjusel ei hinnanud aga vastajad Elionis töötamist väga prestiižikaks. Teisalt ei hinnatud seda ka ebaprestiižikaks - vastused jäid väljapakutud skaala keskele (suurema kaldega

positiivsuse suunas). Selline tulemus tekitab küsimuse, et kas töötajad üldse ei kipu oma tööandjale panema maksimumpunkte ja tegu on vanasõna „hea on seal, kus meid ei ole” praktikaga elus või on tegu Elionile omase efektiga? Kahjuks ei ole võrdlusena võimalik kasutada teistes ettevõtete analoogseid tulemusi ja seega võib vastust analüüsides põhjuseid ainult oletada. Saab väita, et maailma suurtes ja võimsates ettevõtetes töötamist peavad nende firmade töötajad väga prestiižikaks – sellistesse ettevõtetesse on suure konkursi tõttu juba tööle saada väga raske. Õnnelikuks võivad end pidada väljavalitud, kes „sõelale jäävad”. Teisalt teevad sellised ettevõtted ka omalt poolt palju, et neil oleks võimalik saada tööle oma ala parimad spetsialistid. Selle taga on tihti süstemaatiline ja aastaid kestnud töö.

Elioni puhul tundub nagu ei oleks vastajad sisemuses väga veendunud ettevõttes töötamise prestiižikusest avalikkuse silmis ja siis vastataksegi „küllaltki” ja „nii ja naa”.

Tuginedes töö teooriaosa organisatsiooniteooriatele näib selline tulemus Elioni puhul näitavat seda, et toimunud muudatused ei ole veel jõudnud organisatsioonikultuuri sügavamatesse kihtidesse. Töötajad ei ole oma sisemuses veel 100% veendunud, et uuenemine oli õige samm. Kui muudatused jõuavad sügavamate organisatsioonikultuuri tasanditeni, suureneb arvatavasti ka selliste töötajate hulk, kes peavad Elionis töötamist väga prestiižikaks ning väheneb „nii ja naa” vastajate hulk.



**Joonis 6. Elionis töötamise prestiižikus**



## 5.2. Töötajate motivatsioon

### 5.2.1. Motivatsioon erinevate tegurite lõikes

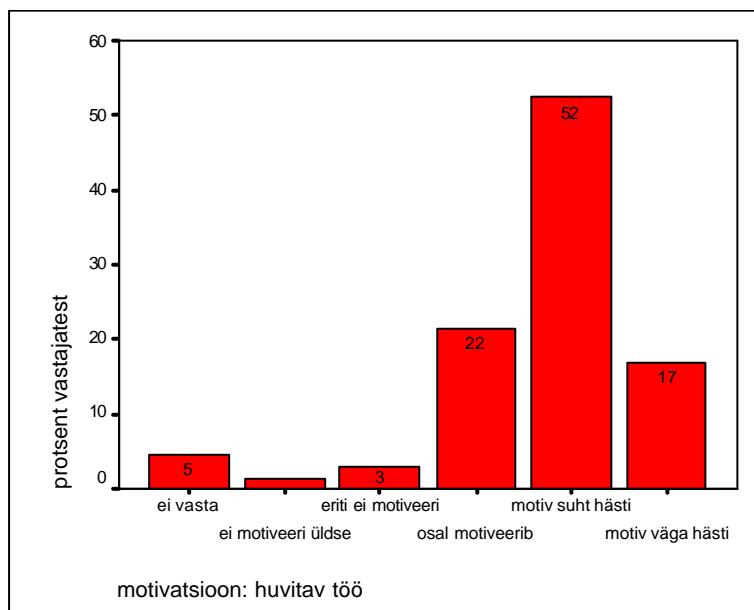
Hindamaks töötajate motivatsiooni ja selle võimalikku muutust seoses ettevõtte nimevahetusega palusin vastajatel hinnata oma motivatsiooni järgmiste motivatsioonitegurite lõikes:

#### Palk

40% vastajatest märkis, et palk motiveerib neid osaliselt, 37% vastas et palk motiveerib neid suhteliselt hästi, 11% vastas et palk motiveerib neid väga hästi ja 8% vastajatest vastas, et palk neid eriti ei motiveeri (5% ei vastanud sellele küsimusele).

#### Huvitav töö

52% vastajatest märkis, et huvitav töö motiveerib neid suhteliselt hästi, 22% vastas et motiveerib osaliselt, 17% vastas et motiveerib neid väga hästi, 3% vastas et eriti ei motiveeri ja 1% vastas et üldse ei motiveeri (5% ei vastanud sellele küsimusele).



Joonis 7. Motivatsioonitegurid – huvitav töö

#### Meeldivad töötingimused

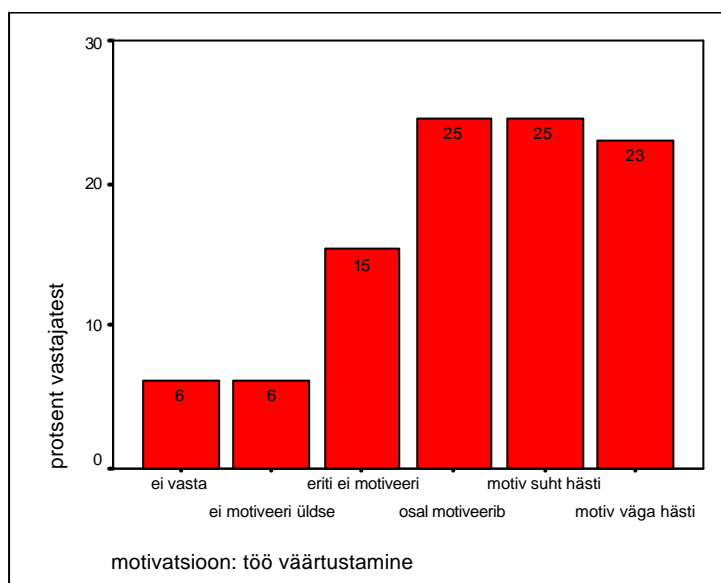
45% vastajatest vastas et meeldivad töötingimused motiveerivad neid suhteliselt hästi, 22% vastas et motiveerivad osaliselt, 17% vastas et motiveerivad väga hästi, 9% vastas et eriti ei motiveeri ja 3% vastas et ei motiveeri üldse (5% ei vastanud sellele küsimusele).

### Võimalused karjääri teha

34% vastajatest vastas et karjääritegemisvõimalused motiveerivad neid osaliselt, 25% vastas et motiveerivad suhteliselt hästi, 23% vastas et eriti ei motiveeri, 8% vastas et ei motiveeri üldse ja 6% vastas et motiveerivad väga hästi (5% ei vastanud sellele küsimusele).

### Töö väärtustamine

25% vastajatest märkis, et nende töö väärtustamine ettevõtte poolt motiveerib neid suhteliselt hästi, 25 % vastas et motiveerib osaliselt, 23% vastas et motiveerib väga hästi, 15% vastas et eriti ei motiveeri ja 6% vastas et ei motiveeri üldse (6% ei vastanud sellele küsimusele).



Joonis 8 . Motivatsioonitegurid – töö väärtustamine

### Head ja meeldivad kolleegid

46% vastajatest märkis et koostöötamine heade ja meeldivate kolleegidega motiveerib neid väga hästi, 31% vastas et motiveerib suhteliselt hästi, 15% vastas et motiveerib osaliselt, 1,5% vastas et eriti ei motiveeri ja 1,5% vastas et üldse ei motiveeri (5% ei vastanud sellele küsimusele).

### Koolitusvõimalused

43% vastajatest märkis et koolitusvõimalused motiveerivad neid suhteliselt hästi, 20% vastas et motiveerivad väga hästi, 18% vastas et motiveerivad osaliselt, 8% vastas et ei motiveeri üldse ja 6% vastas et eriti ei motiveeri (5% ei vastanud sellele küsimusele).

### Tööaja ja graafiku sobivus

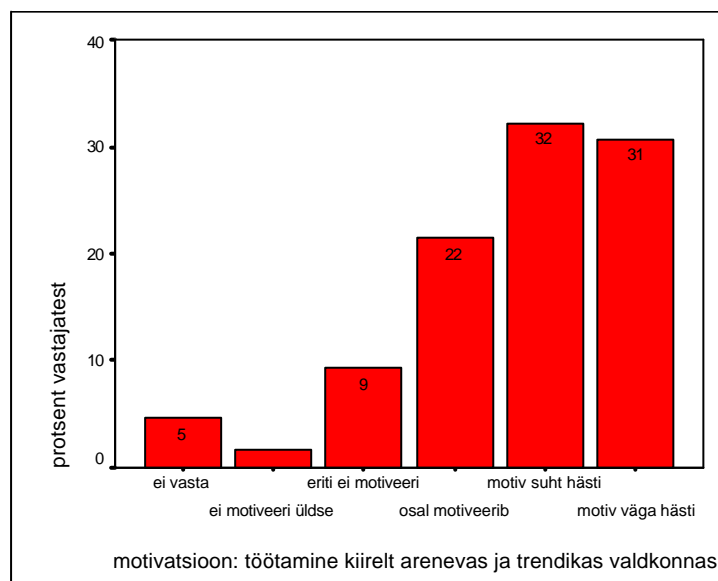
40% vastajatest märkis et tööaja ja graafiku sobivus motiveerib neid suhteliselt hästi, 22% vastas et motiveerib osaliselt, 20% vastas et motiveerib väga hästi, 8% vastas et eriti ei motiveeri ja 5% vastas et ei motiveeri üldse (6% ei vastanud sellele küsimusele).

### Elioni poolt pakutavad soodustused

34% vastajatest märkis et Elioni poolt pakutavad soodustused motiveerivad neid osaliselt, 25% vastas et motiveerivad suhteliselt hästi, 15% vastas et ei motiveeri eriti, 11% vastas et ei motiveeri üldse ja 9% vastas et motiveerivad väga hästi (6% ei vastanud sellele küsimusele).

### Võimalus töötada kiirelt arenevas valdkonnas

32% vastajatest märkis et töötamine kiirelt arenevas IT ja telekommunikatsiooni valdkonnas motiveerib neid suhteliselt hästi, 31% vastas et motiveerib väga hästi, 22% vastas et motiveerib osaliselt, 9% vastas et eriti ei motiveeri ja 1% vastas et ei motiveeri üldse (5% ei vastanud sellel küsimusele).



Joonis 9. Motivatsioonitegurid – võimalust töötada kiirelt arenevas ja trendikas valdkonnas

Analüüsides töötajate motivatsiooni erinevate siintoodud motivatsioonitegurite lõikes, selgub et kõiki neid tegureid peeti rohkem või vähem motivatsiooni mõjutavateks. Erinevate inimeste puhul mõjutavad motivatsiooni erinevad tegurid ja see fakt tuli välja ka siinolevate motivatsiooni puudutavate küsimuste puhul. Küll aga eristusid teistest kaks tegurit: töö väärtustamine ja töötamine kiirelt arenevas trendikas valdkonnas. Neid pidasid valdav osa vastajatest enda jaoks motiveerivaks.

### 5.2.2. Võimalused motivatsiooni suurendamiseks

Selle küsimuse raames palusin vastajatel vaba vastuse vormis kirjutada, millega ja kuidas organisatsioon ja ülemused saaksid neid senisest veelgi enam motiveerida ehk millest töötajate hinnangul praegu kõige enam puudu jääb.

Inimesed on erinevad ja seetõttu on ka nende vajadused erinevad. Siiski tuntakse kõige rohkem puudust tunnustusest ja sellest, et töötajaid võetaks võrdväärsete partneritena, kaasataks otsustamisse ning nende tööd ka tegelikult väärtustataks. Leitakse, et aeg-ajalt ülemused ei süvene piisavalt probleemidesse ja alluvate tegemistesse: „*Rohkem suhtlemist, keegi ei märka sind kuniks kõik sujub.*”; „*Paluks otsese juhi poolt rohkem selgitusi ja hea töö korral ka tunnustust. Töökorralduse sagedased muutused tekitavad teadmatust, seega ka stressi. Puudub kindlus -mis saab edasi, kui selline segadus kestab! Paluks kuulata ka töötajate arvamusi, sest meie suhtleme klientidega ja teame paremini oma kogemustest, kuidas asjad tegelikult on.*”; „*Soovin tagasisidet tehtu kohta.*”

Paljud töötajad tunnevad puudust eneseteostusest ja juhtide oskusest neid sel tasandil motiveerida: „*Tunnen puudust eneseteostusest, mitte enesetõestusest.*”; „*Kaasamine muutuste üle otsustamisse.*”; „*Uued väljakutsed, võimalus rakendada oma võimeid ja oskusi. Täna puudub Elioni juhtidel 100%-liselt oskus sellel tasandil oma töötajaid motiveerida. Kasutamata jäetakse suur ressurss, kuna ei vaevuta selle peale mõtlema, millised oskused või võimed peituvad inimestes, keda ollakse harjunud nägema mingis kindlas rollis. Kuid ometi võidaks ettevõtte sellega palju enam, kui oskaks kasutada oma töötajate maksimaalset potentsiaali, mitte ei maksaks palka alarakendatud töötajatele.*”

Loomulikult oodatakse ettevõttelt (ja juhtidelt) oma tööpanuse rahalist väärtustamist ja ka koolituste pakkumist: „*Koolitus, boonustasud, tunnustus, hea sõna, töötingimused, raha õigesse kohta paigutamine, seltskond lähikäikides...*”; „*Eks ikka raha ja muidugi tunnustus, samuti arenemisvõimalus.*”; „*Palk on väike st pole viimase 10 a. jooksul tõusnud.*”; „*...erinevad koolitused, nt võiks olla meie valdkonnaga seonduvat keelekoolitust, st võõrkeeles....*”; „*Tehtava töö eest võiks tasu olla suurem.*”

Samas aga leitakse, et hiljaks jäänud ehk tagantjärgi palgatõus (kui töötajal on juba plaan ettevõttest lahkuda) ei ole motiveeriv ega innustav. Vastustest tuleb välja ka tõsiasi, et suurte muutustega on paljude töötajate (just teenindajate) töökohustused küll kordades suurenenud ja selle eest saadav töötasu ei ole alati järgi jõudnud: „*Motivatsioon jääb maha laienevate tööülesannete hulgast. Võrreldes Eesti Telefoni ajaga on kordades kasvanud teeninduspiirkonnad, lisandunud müügitöö ja IT-teenused.*”

Leitakse, et suure töökoormusega on keeruline kombineerida kliendikesksust – kliendi probleemidesse süvenemiseks jääb lihtsalt liiga vähe aega: „*Kõige rohkem jääb hetkel puudu võimalusest töötada rahulikult, põhjalikult, kliendile pühendunult. Pidevad meeletud klientide järjekorrad tuletavad meelde vanu defitsiidiaegseid poejärjekordi. Kuid sellega ülemused ka tegelevad.*”

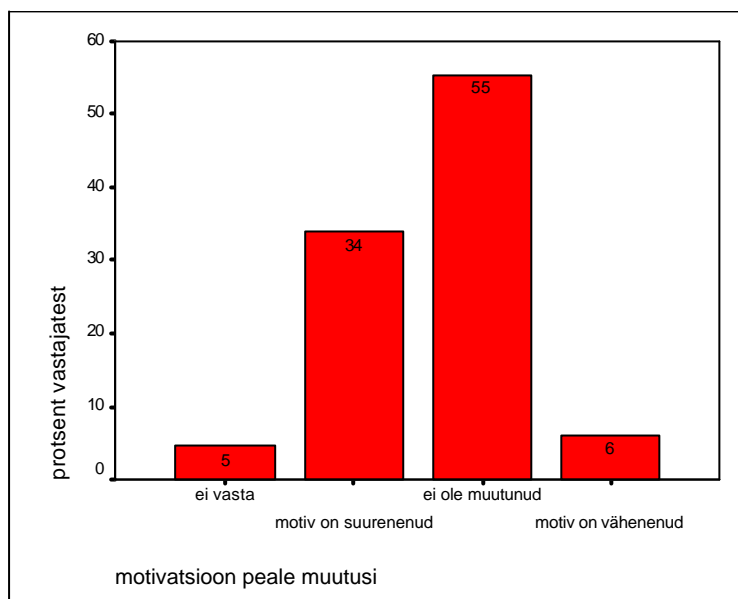
Ka oodatakse ettevõttelt pereväärtusi soosivat paindlikkust: „*Veidi rohkem võiks arvestada tööaja ja graafiku sobivuse osas ka sellega, et üksinda last kasvataval lapsevanemal ei ole võimalik alati kella 22-ni tööl olla*”; „*...lisaks oleks tore, kui mul oleks võimalik paremini tööaega sättida (kuna hetkel paraku üksi last kasvatan), või oleksin vägagi huvitatud sellisest võimalusest, et oleks kohapeal selline väike mängutuba vms.*”

Vastuste hulgas leidus kriitikat juhtide aadressil: „*Üksi töötamine ei mõju pikas perspektiivis hästi. Kui öeldakse, et meil on ukse taga järjekord ja võid iga kell minema astuda, kui ei meeldi, siis see ei mõju motiveerivalt*”; „*keskastme juhtidelt ootaks laiemat silmaringi ja oskust näha „puude taga metsa”.*”

Leidus huumoriga esitatud motiveerimisettepanekuid: „*stock ownership programme ;)*” ja kiitust organisatsiooni ja juhtide aadressil: „*Arvan, et nüüd on juba olukord selline, et ülemused ja organisatsioon on sellised nagu vaja, aga peaks iseennast kuidagi enam motiveerima tublilt ja palju tööd tegema.*”

### **5.2.3. Muutused töötajate motivatsioonis peale nimemuutust**

55% vastajatest märkis et nende motivatsioon ei ole nimemuutusest tulenevalt muutunud, 34% märkis et nende motivatsioon on suurenenud ja 6% vastas et motivatsioon on vähenenud (5% ei vastanud küsimusele).



**Joonis 10. Töötajate motivatsioon peale Elioniks saamist**

Sellest võib järeldada, et organisatsiooni nimemuutus iseenesest inimeste motivatsiooni ei mõjuta. Motivatsiooni mõjutavad muud organisatsioonikultuuri komponendid. Kuna küsitluse läbiviimisel hetkeks on teatud osas muutunud ka organisatsioon, tajub osa töötajatest (34%) ka oma motivatsiooni suurenemist.

### **5.3. Organisatsiooni muutused ja uuendused**

#### **5.3.1. Töötajate hinnang organisatsiooni uuendustele erinevate tegurite lõikes**

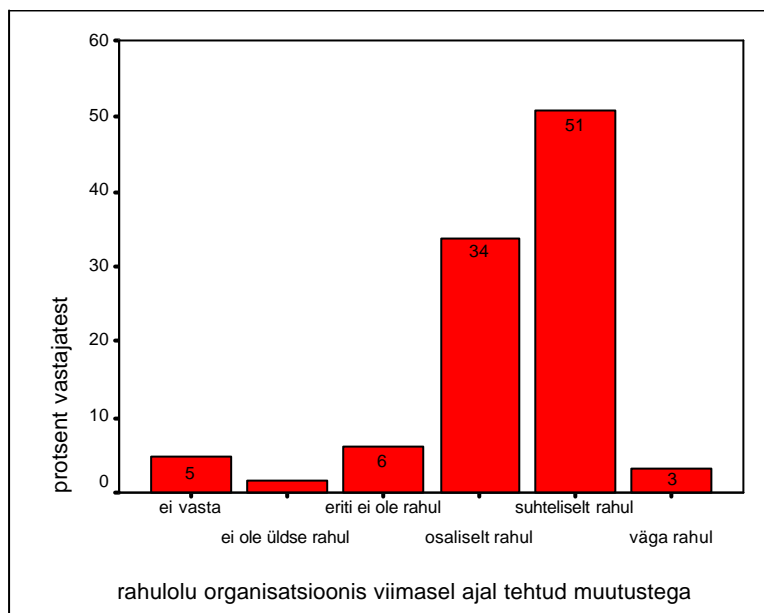
Saamaks ülevaadet töötajate hinnangutest Elioni ajal (viimase 1,5 aasta jooksul) toimunud muudatustele ja uuendustele organisatsioonis, palusin vastajatel neid hinnata järgmiste tegurite lõikes:

##### **Rahulolu töötaja allüksuses viimasel ajal tehtavate muudatustega**

35% vastajatest oli oma allüksuses viimasel ajal tehtavate muudatustega osaliselt rahul, 34% oli suhteliselt rahul, 15% ei olnud eriti rahul, 6% ei olnud üldse rahul ja 5% oli väga rahul (5% ei vastanud küsimusele).

### Rahulolu organisatsioonis viimasel ajal tehtavate muudatustega

51% vastajatest oli organisatsioonis tervikuna viimasel ajal tehtavate muudatustega suhteliselt rahul, 34% oli osaliselt rahul, 6% ei olnud eriti rahul, 3% oli väga rahul ja 1% ei olnud üldse rahul (5% ei vastanud küsimusele).



Joonis 11. Rahulolu organisatsioonis viimasel ajal tehtavate muudatustega

### Rahulolu allüksuse juhtimisega

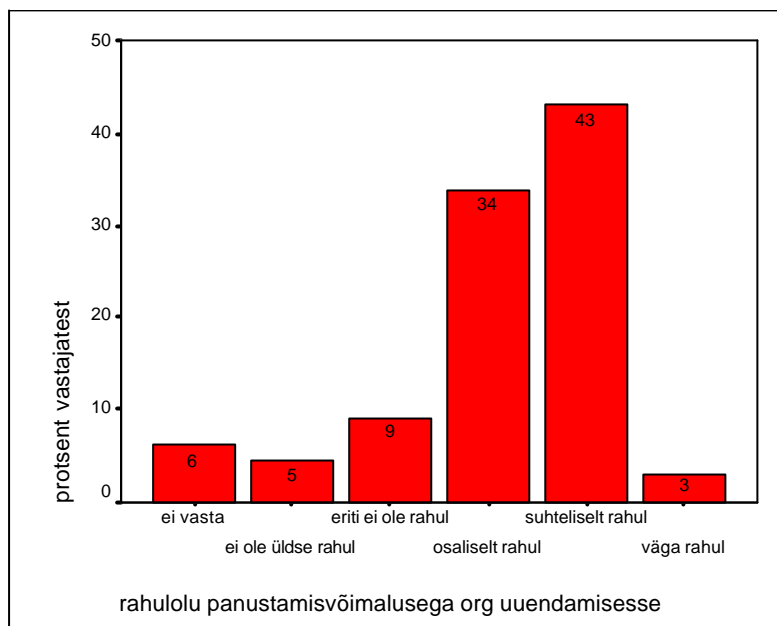
49% vastajatest oli oma allüksuse praeguse juhtimisega suhteliselt rahul, 25% oli osaliselt rahul, 9% ei olnud eriti rahul, 8% oli väga rahul ja 5% ei olnud üldse rahul (5% ei vastanud küsimusele).

### Rahulolu organisatsiooni juhtimisega

62% vastajatest oli organisatsiooni juhtimisega üldisemas mõttes suhteliselt rahul, 23% oli osaliselt rahul, 6% oli väga rahul ja 5% ei olnud eriti rahul (5% ei vastanud küsimusele).

### Rahulolu võimalusega anda ideid organisatsiooni uuendamisse

43% vastajatest on võimalusega anda oma ideid ja mõtteid organisatsiooni uuendamisse suhteliselt rahul, 34% olid osaliselt rahul, 9% ei olnud eriti rahul, 6% ei olnud üldse rahul ja 3% olid väga rahul (6% ei vastanud küsimusele).



Joonis 12. Rahulolu võimalusega anda ideid organisatsiooni uuendamisse

### 5.3.2. Kommentaarid organisatsioonis tehtavatele muudatustele

Palusin vastajatel vaba vastuse väljal kommenteerida organisatsioonis tehtavaid muudatusi. Kui valikvastustega küsimustele vastates oldi suures osas muudatustega rahul või suhteliselt rahul, siis kommentaarides leidis ka muudatuste suhtes päris palju kriitikat. Eriti kriitilised oldi selliste (struktuuri)muudatuste suhtes, mis on läbimõtle mata ja /või töötajatele selgitamata jäänud: „Rohkem läbimõeldust. Näha on et kõik käib ringiratast - kord kaotatud üksuse funktsioonidest ja spetsialistidest hakatakse peagi jälle puudust tundma - uusi otsima, välja õpetama. Samas kui oskajad ja tööd teha tahtjaid jäid mingil momendil lihtsalt muudatustele jalgu.”; „Tehtavaid muudatuse võiks olla vähem. Kogu aeg on struktuurimuudatused, pidevalt osakondi lüüakse lahku/kokku, inimesed vahetuvad. Ei jõua enam meeles pidada järjest uusi muudatusi.”; „Tunduvad arusaamatud ,seega ei saa kommenteerida. Liig palju muutusi!! 1,5 aasta jooksul on olnud mitmeid töökorralduse muutuseid, mis ei ole midagi paremaks teinud. Tundub ,et iga uus juht peab nagu midagi tõestama. Aga ei küsita töolistelt enne. Sageli on ei ole vastuvõtnud otsused parimad ja otstarbekad olnud. Ei saa olla otsuste tegemisel ühepoolne. Rohkem dialoogi ja selgitusi! Arvan ,et siis oleksid tulemused palju paremad. Oleneb ju kõik suuremalt jaolt töolistest. Kui töölisel on paha ,siis ka peaks olema ka ülemustel paha! Ja ei saa silmi kinni pigistada. See ei vii kuhugi! See vastus tuli suht negatiivne;-,,;



Ka muudatusi puudutavates kommentaarides ei saa üle ega ümber töötajate kaasamise teemast: „Võiks ka töötajate (sh. ka madalamatel ametikohtadel töötavate) arvamust küsida, enne kui muutusi ellu viima hakatakse”; „Muudatusi planeerides võiks juhtkond kas või natuke mõelda sellele, kuidas see võiks praktikas välja näha.”

Leitakse, et vahest tehakse muudatusi ainult muudatuste tegemise pärast: „Toimub kiirete sammudega paigaltammumine. Samas kõik, mis ümber tehakse, on juba kord olnud.”; „Tihti paistab, et muudatusi tehakse muudatuste tegemise pärast.”

Samas ei eitata läbimõeldud ja organisatsiooni arengut toetavate õigeaegsete muudatuste vajalikkust: „Vahest jääb mulje, et organisatsiooni ideaalseks toimimiseks tegelikult vajalikud muudatused jäävad kinni juhtide soovimatuse taha.”; „Struktuuri muudetakse alati kuidagi... liiga tagantjärele.”; „Ümberstruktureerimised on vajalikud, kuid väsitavad”.

Positiivne leitakse olevat see, et muudatuste käigus võetakse tööle ka uusi inimesi: „Hea, et meie allüksusesse tuleb inimesi juurde, kuna klientide pöördumiste arv suureneb.”; „Tööjõudu on ikkagi vähe ja masendav on näha suurt järjekorda, millest lihtsalt füüsiliselt ei käi jõud üle:(,“

Seega ühest küljest küll mõistetakse muudatuste vajalikkust ning suures osas hinnatakse viimase 1,5 aasta jooksul toimunud muutusi positiivseiks ja õigeiks. Samas nähakse ohtu liiga tihti toimuvates muudatustes, mis võivad saada organisatsiooni arengule takistuseks – inimesed jõuavad uued kohustused just omandada, kui juba tuleb hakata ümber õppima. Vastustest nähtub, et liiga tihti toimuvad või töötajatele arusaamatuks jäävad (struktuuri)muudatused tekitavad töötajates stressi ja kokkuvõttes ei aita kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.

## **5.4. Koostöö**

### **5.4.1. Koostöö erinevate tegurite lõikes**

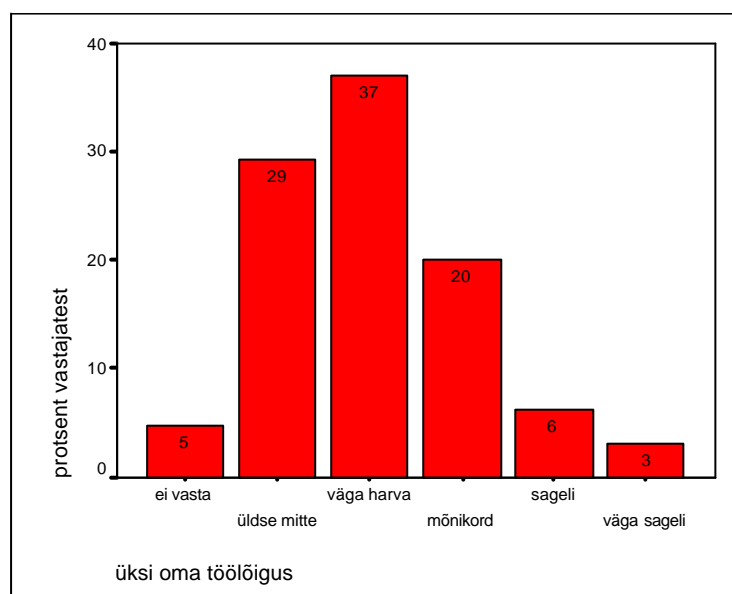
Saamaks ülevaadet töötajate hinnangutest koostööle, palusin vastajatel seda erinevate tegurite lõikes hinnata.

### Meeskonnatöö, üksteise aitamine ja toetamine

42% vastajatest märkis, et väga sageli on harjunud tööd tegema meeskonnas, kus aitavad ise töökaaslasi ja töökaaslased aitavad neid, 42% märkis et sageli ja 12% märkis et mõnikord (5% ei vastanud küsimusele). Neid, kes hindaksid meeskonnatööd harvaks või üldse mitte toimuvaks vastajate hulgas ei olnud.

### Üksi oma tööloigis

37% vastajatest märkis, et olla oma tööloigis üksi (nii et kelleltki pole abi küsida) tuleb neil väga harva, 29% vastas et üldse mitte, 20% vastas et mõnikord ja 3% vastas et sageli (5% ei vastanud küsimusele).



Joonis 13. Üksi oma tööloigis

### Töölaste küsimuste kollektiivne lahendamine allüksuses

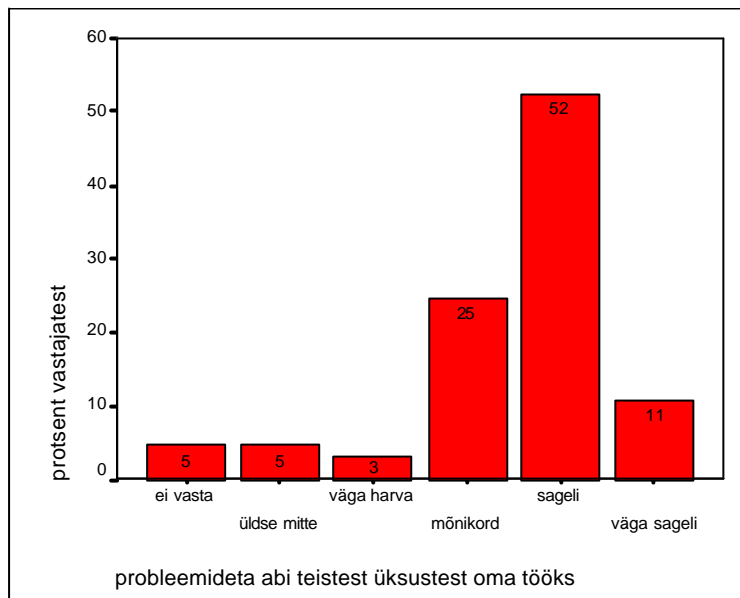
37% vastajatest märkis, et kollektiivselt arutatakse nende allüksuses tööasju mõnikord, 29% märkis et sageli, 14% märkis et väga sageli, 9% märkis et väga harva ja 6% märkis et üldse mitte (5% ei vastanud küsimusele).

### Töö vaid kui ülevalt tulevate käskude täitmine

34% vastanutest märkis et töö on nende jaoks vaid ülevalt tulevate käskude täitmine mõnikord, 29% märkis et väga harva, 23% märkis et üldse mitte, 6% märkis et sageli ja 3% märkis et väga sageli (5% ei vastanud küsimusele).

### Abi ja teabe saamine teistest allüksustest

52% vastajatest märkis, et saab teistest allüksustest oma tööks vajalikku infot ja abi sageli, 25% märkis et mõnikord, 11% märkis et väga sageli, 3% märkis et väga harva ja 5% märkis et üldse mitte (5% ei vastanud küsimusele).



Joonis 14. Tööks vajaliku teabe ja abi saamine teistest allüksustest

#### 5.4.2. Meeskonnatöö organisatsioonis vastajate kommentaarides

Meeskonnatöö tähtsus edutegurina tuli välja ka vabades vastustes. Kõik kommenteerijad hindasid ettevõttesisest koostööd ülimalt oluliseks, mille puudumine annab lõpptulemuses koheselt tunda: „Koostöö on meie organisatsioonis (minu töös) ülimalt oluline (pea kõige olulisem), igasugused tagasilöögid või ebakõlad abi palumisel või koos tegutsemisel mõjuvad rängalt toimimise ja töö kvaliteedile, aga ka enesetundele.”

See seisukoht on igati mõistetav ja arusaadav – kliendiga vahetult kokkupuutuvad töötajad vajavad selleks, et oma tööd hästi teha, organisatsiooni kõigi lülide toetust. Selleks, et klient oleks rahul ei piisa ainult heast teenindusest – vaja on ka toimivaid ja häid tooteid, hästikirjeldatud protsesse, tasemel infoliikumist, arusaadavaid lepinguid jne. Kui teenindaja ei saa organisatsiooni seest kliendiga suheldes tuge ja ei tunne, et organisatsioon on tal nõ „selja taga”, on hästi teenindada väga keeruline.

Kui valikvastustega hinnati koostööd ja selle erinevaid tahke üsnagi headeks, siis kommentaarides siiski leiti, et meeskonnatöö võiks nii üksuste siseselt kui erinevat üksuste

vahel olla praegusest veelgi parem: „Tahaks siiski enamasti meeskonnatööd. Sageli on ikka nii, et projektijuhile antakse ülesanne ja siis ta peab selle sisuliselt üksi lõpuni vedama.”; „Rohkem infopäevi väiksemas seltskonnas ja ka nende osakondade vahel, kellega koostöö peaks tegema. Võiks sellises vabamas õhkkonnas toimida koos mingi mõnusa tegevusega ja väljaspool kontorit.”; „Omavahelisteks nõu mõttetalguteks pole aega. Tööajal on kiire. Samas on aga nende harvade arutelude käigus väga palju kasulikku välja tulnud.”; „Puudub kollektiivne arutelu.”; „Allüksuste vaheline suhtlemine ja infovahetus võiksid olla tunduvalt paremad (ikkagi telekommunikatsiooni ettevõtte).”; „Abi ja teabe saamine teistest allüksustest võiks olla parem.”

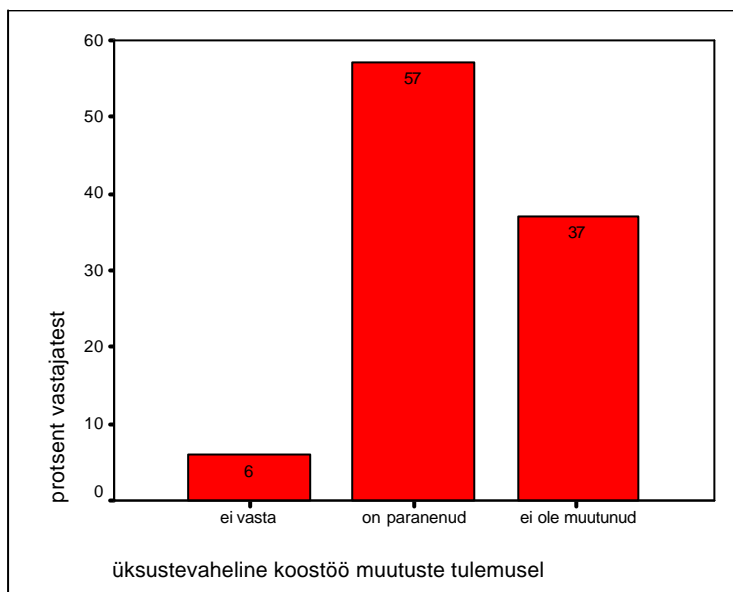
Leiti, et üksustevaheline koostöö sujub tihti siiski suuresti tänu isiklikele kontaktidele: „Kuna olen Elionis kokku töötanud üle 5 aasta ja selle aja jooksul nii televõrkude kui ka teleteenuste poolel ning kokku puutunud väga paljude erinevate osakondade töötajatega, siis koostöö sujub tihtipeale tänu n.ö. isiklikele kontaktidele. Väljastpoolt süsteemi tulnud inimesel on suhteliselt raske leida oma küsimusele "õige" vastaja.”

Tehti ettepanekuid kaasata töötajaid senisest enam organisatsioonis toimuvatesse aruteludesse: „Palun rohkem selgitusi, koolitus kõigile, tööliste omaette töökohti ja naistele ja meestele erinevaid riietumis-pesemiskohti ning dialoogi juhtkonnaga.”; „Töötajaid võiks rohkem arutlustesse jms protsessidesse kaasata.”

Koostöö edendaja- ja ühisosa loojana sai kiita Elioni siseportaal: „Väga hea asi on siseportaal, kuhu tuleb kõige uuem info muudatustest. Kiiduväärt!”

#### **5.4.3. Üksustevaheline koostöö Elioni ajal**

57% vastajate hinnangul on koostöö Elioni ajal toimunud muutuste tulemusel paranenud ja 37% hinnangul ei ole koostöö Elioni ajal muutunud (6% ei vastanud küsimusele). Ükski vastaja ei märkinud, et koostöö oleks vähenenud (halvenenud).



**Joonis 15. Üksustevaheline koostöö peale Elioniks saamist**

Tulemus näitab, et enamus vastajatest näeb koostöö paranemist ettevõttes viimase 1,5 aasta jooksul. Võib oletada, et selle taga on ka ettevõttepoolsed pingutused: teadvustamine, et hea klienditeeninduse taga on kõik organisatsiooni liikmed ja igatühe roll on oluline. Kindlasti ka teenindusprotsesside parendamine ning organisatsioonistruktuuri lihtsustamine.

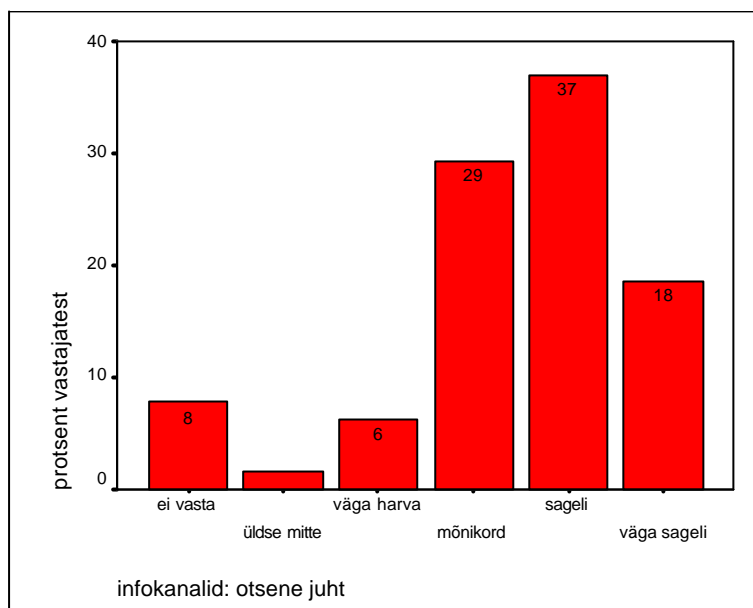
## **5.5. Kommunikatsioon**

### **5.5.1. Töölase info saamine erinevate kanalite vahendusel**

Järgnevate küsimuste abil soovis in selgitada milliste ettevõttes levinud kommunikatsioonikanalite kaudu ja kui tihti saavad töötajad tööalast informatsiooni.

#### **Otsene juht**

37% vastajatest märkis et saab otseselt juhilt tööalast informatsiooni sageli, 29% märkis et mõnikord, 18% märkis et väga sageli, 6% märkis et väga harva ja 2% märkis et üldse mitte (8% ei vastanud küsimusele).



**Joonis 16. Infokanalid – otsene juht**

### **Isiklik suhtlemine kolleegidega**

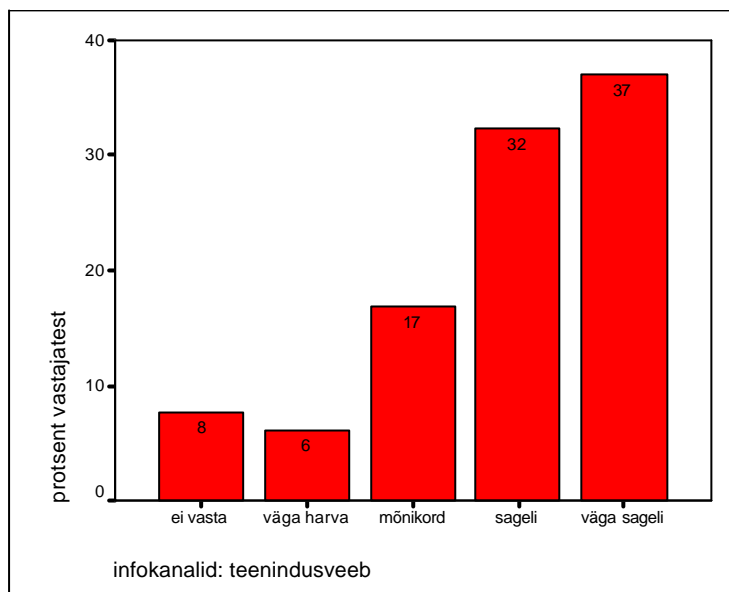
52% vastajatest märkis, et saab isiklikul suhtlemisel kolleegidega tööalast informatsiooni sageli, 23% märkis et väga sageli, 14% märkis et mõnikord, 2% märkis et väga harva (9% ei vastanud küsimustele).

### **Direktori korraldused**

38% vastajatest märkis et saab direktori korraldustest tööalast informatsiooni mõnikord, 25% märkis et väga harva, 23% märkis et sageli, 5% märkis et väga sageli ja 1% märkis et üldse mitte (8% ei vastanud küsimusele).

### **Teenindusveeb**

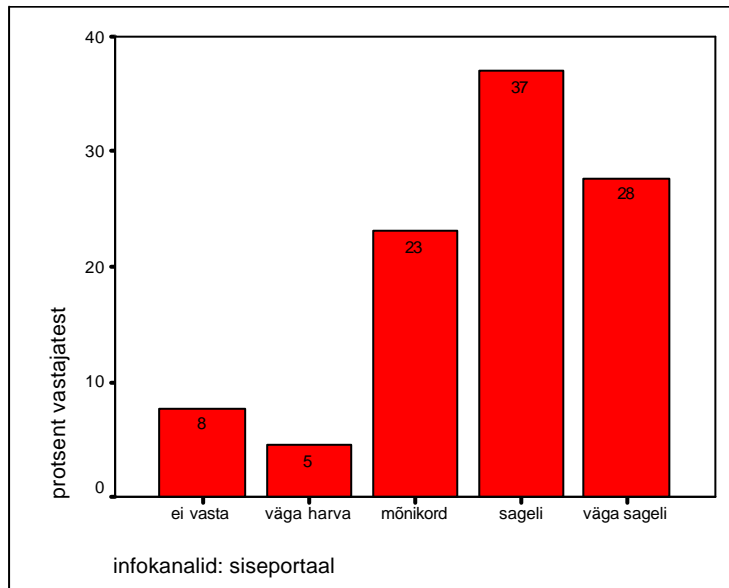
37% vastajatest märkis et saab Teenindusveebist tööalast informatsiooni väga sageli, 32% märkis et sageli, 17% märkis et mõnikord ja 6% märkis et väga harva (8% ei vastanud küsimusele).



**Joonis 17. Infokanalid - Teenindusveeb**

### Siseportaal

37% vastajatest märkis et saab tööalast informatsiooni Siseportaalist sageli, 28% märkis et väga sageli, 23% märkis et mõnikord ja 5% märkis et väga harva (8% ei vastanud küsimusele).



**Joonis 18. Infokanalid - Siseportaal**

### E-post

40% vastajatest märkis et saab tööalast informatsiooni e-posti vahendusel sageli, 34% märkis et väga sageli ja 17% märkis et mõnikord (9% ei vastanud küsimusele).

### Koolitus

35% vastajatest märkis et saab tööalast informatsiooni koolitustel mõnikord, 25% märkis et sageli, 20% märkis et väga harva, 6% märkis et väga sageli ja 5% märkis et üldse mitte (9% ei vastanud küsimusele).

### Koosolek

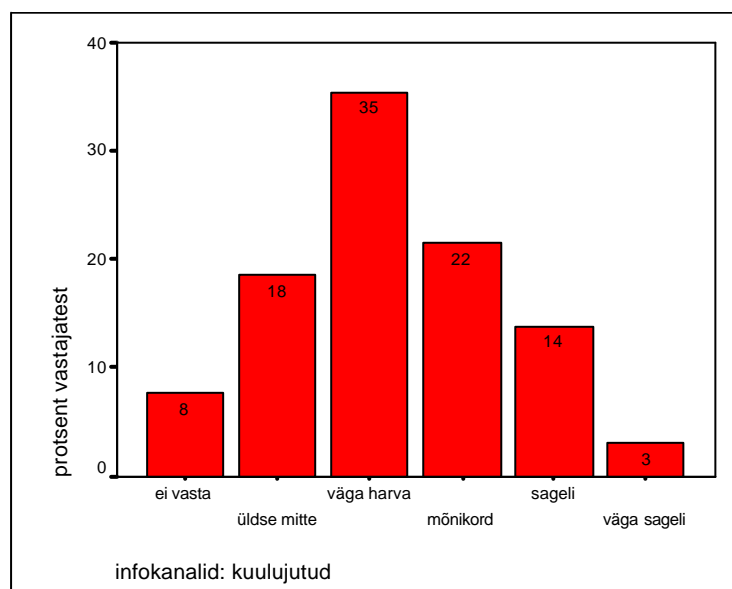
26% vastajatest märkis et saab tööalast informatsiooni koosolekutelt sageli, 26% märkis et väga harva, 22% märkis et mõnikord, 11% märkis et üldse mitte ja 8% märkis et väga sageli (8% ei vastanud küsimusele).

### Ajakirjandus

43% vastajatest märkis et ajakirjandusest saab tööalast informatsiooni mõnikord, 28% märkis et väga harva, 12% märkis et sageli, 6% märkis et üldse mitte ja 3% märkis et väga sageli (8% ei vastanud küsimusele).

### Kuulujutud

35% vastajatest märkis et saab tööalast informatsiooni kuulujuttudest väga harva, 22% märkis et mõnikord, 18% märkis et üldse mitte, 14% märkis et sageli ja 3% märkis et väga sageli (8% ei vastanud küsimusele).



Joonis 19. Infokanalid - kuulujutud

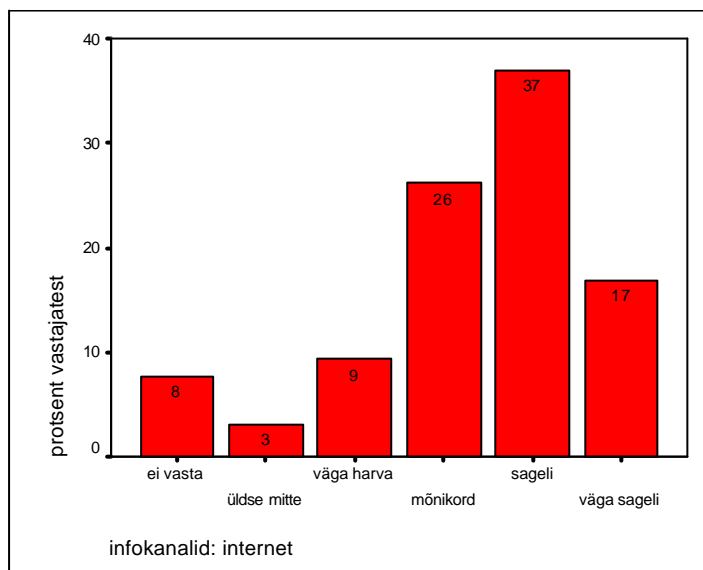


## Ühised üritused

38% vastajatest märkis et saab ühistelt üritustelt tööalast informatsiooni mõnikord, 23% märkis et väga harva, 15% märkis et sageli, 12% märkis et üldse mitte ja 3% märkis et väga sageli (8% ei vastanud küsimusele).

## Internet

37% vastajatest märkis et saab avalikust internetist tööalast informatsiooni sageli, 26% märkis et mõnikord, 17% märkis et väga sageli, 9% märkis et väga harva ja 3% märkis et üldse mitte (8% ei vastanud küsimusele).



Joonis 20. Infokanalid - internet

## Muud kanalid

26% vastajatest märkis et saab tööalast informatsiooni muudest kanalitest mõnikord, 12% märkis et väga harva, 6% märkis et sageli, 6% märkis et üldse mitte ja 2% märkis et väga sageli (48% ei vastanud küsimusele).

### 5.5.2. Kanalid, mille vahendusel soovitakse tööalast infot

Palusin vastajatel nimetada kolm kanalit, mille vahendusel nad ise sooviksid kõige enam tööalast informatsiooni saada. Kolmeks enimmainitud kanaliks, kust tööalast informatsiooni saada sooviti olid otsene juht, elektroonsed sisekommunikatsiooni kanalid (Teenindusveeb, Siseportaal ja Nädal) ja e-post. Saadud vastused näitavad, et sarnaselt muutusi puudutavale kommunikatsioonile oodatakse ka tööalase info osas just juhtidelt senisest tunduvalt rohkem

Ka saab kinnitust asjaolu, et ettevõtte elektrooniliste sisekommunikatsioonikanalitega ollakse rahul - need on inimestele mugavad kasutada ja piisavalt operatiivsed. Seetõttu tahetakse ka edaspidi tööalast informatsiooni saada just nende vahendusel. Kolmandana mainiti personaalset e-posti.

Veel toodi infokanalitena välja ankeedis mittemainitud järgmised viisid ja kanalid: meeskondlikud töögrupid, ühised üritused ja infopäevad.

### **5.5.3. Tõrked info liikumisel**

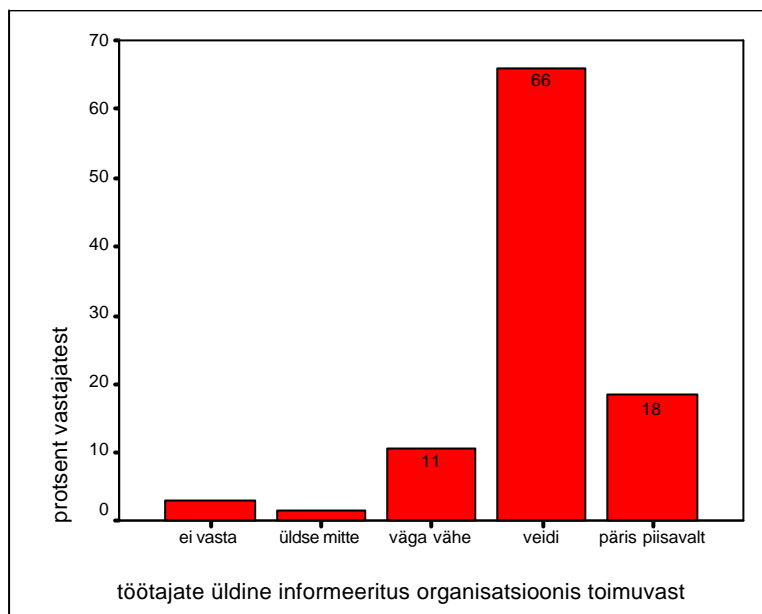
Palusin vastajatel hinnata millisel suunal loetletutest esineb nende hinnangul kõige enam tõrkeid info liikumisel (märkida tuli üks või mitu vastusevarianti):

1. Ülemuselt ei saa infot
2. Sama tasandi kolleegilt ei saa infot
3. Alluvatelt ei sa infot
4. Elioni sisekommunikatsiooni kanalitest (Siseportaal, Teenindusveeb, Nädal) ei saa infot
5. Olulisi tõrkeid infoliikumises ei ole

55% vastajatest märkis, et olulisi tõrkeid infoliikumises pole ja info liigub hästi. 25% märkis et ülemuselt ei saa infot, 15% märkis et Elioni sisekommunikatsiooni kanalitest ei saa infot, 14% märkis et sama tasandi kolleegidelt ei saa infot ja 3% märkis et alluvatelt ei saa infot. Seega kinnitab see küsimus ka eelnevalt selgunud tõsiasja, et just juhtidelt oodatakse senisest enam informatsiooni ehk laiemas mõttes meeskonna loomist, ühiseid arutelusid, töötajate kaasamist, innustamist jms.

### **5.5.4. Töötajate hinnang enda informeeritusele**

66% vastajatest leidis et on organisatsioonis toimuvast informeeritud mõnikord, 18% leidis et on informeeritud päris piisavalt, 11% leidis et väga vähe ja 2% leidis ei üldse mitte (3% ei vastanud küsimusele).



**Joonis 21. Töötajate hinnang enda informeeritusele**

Arvestades fakti, et organisatsiooni infoliikumist hinnati üldjoontes heaks, näitab töötajate hinnang enda informeeritusele sama tendentsi. Võib pidada heaks näitajaks, et valdav enamus vastajatest (66%) hindab end olevat organisatsioonis toimuvast informeeritud mõnikord. Suure organisatsiooni puhul ei saa eeldada, et iga inimene on absoluutselt kõige toimuvaga alati kursis. See ei ole ka vajalik. Samuti kipuvad inimesed oma informeeritust hinnates olema pigem tagasihoidlikud, kui et pidama end kõige toimuvaga kursis olevaks. Kindlasti sõltub hea infoliikumisega organisatsioonides inimese informeeritus paljuski just tema enda huvist, soovist ja initsiatiivist informatsiooni otsida ja leida. Samuti kinnitab infoliikumise head taset asjaolu, et 18% vastajaid hindas enda informeeritust kõrgeks ehk piisavaks.

## **5.6. Organisatsiooni sisekliima (usaldus, suhted, konfliktid).**

### **5.6.1. Organisatsiooni sisekliima erinevate tegurite lõikes**

Selles küsimuste blokis palus in vastajatel hinnata oma töökollektiivis valitsevat mikrokliimat etteantud tegurite lõikes.

#### **Kaastöötajate usaldamine**

58% vastajatest märkis et usaldavad oma kaastöötajaid sageli, 29% vastas et täiel määral, 3% vastas et mõnikord, 2% vastas et väga harva ja 2% et üldse mitte (6% ei vastanud küsimusele).

### Hea läbisaamine töötajate vahel

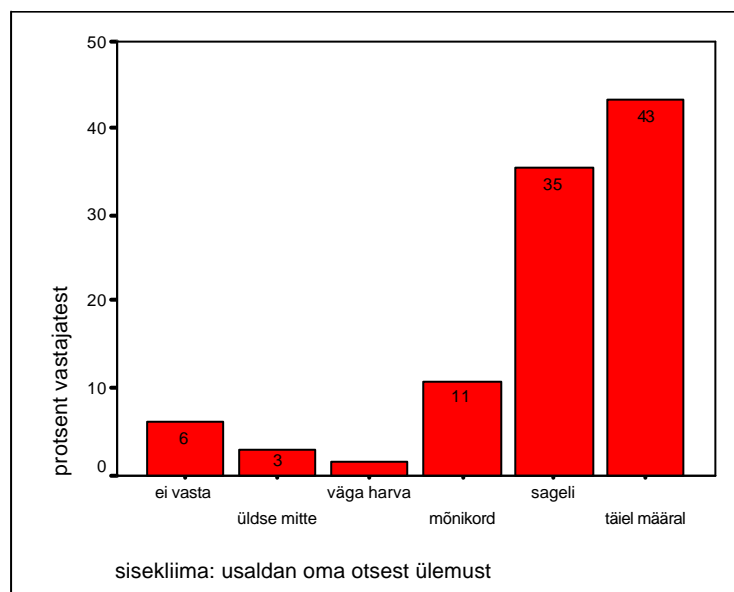
49% vastajatest märkis et tema kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi sageli, 32% märkis et täiel määral, 11% märkis et mõnikord ja 2% märkis et üldse mitte (6% ei vastanud küsimusele).

### Rahuldavad suhted kaastöötajatega

46% vastajatest märkis, et suhted kaastöötajatega rahuldavad neid sageli, 37% märkis et täiel määral, 8% märkis et mõnikord, 2% märkis et väga harva ja 1% et üldse mitte (6% ei vastanud küsimusele).

### Usaldus otsese juhi vastu

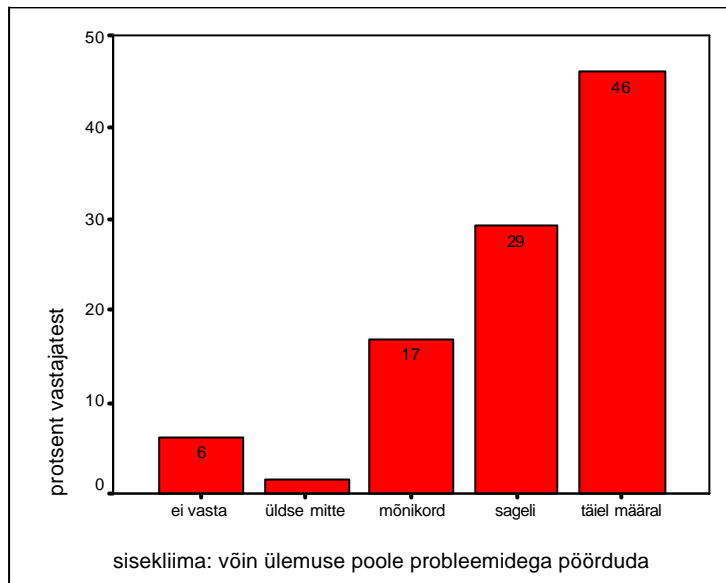
43% vastajatest märkis et usaldab oma otsest juhti täiel määral, 35% märkis et sageli, 11% märkis et mõnikord, 2% märkis et väga harva ja 3% märkis et üldse mitte (6% ei vastanud küsimusele).



Joonis 22. Organisatsiooni sisekliima – usaldus otsese juhi vastu

### Võimalus tööprobleemidega juhi poole pöörduda

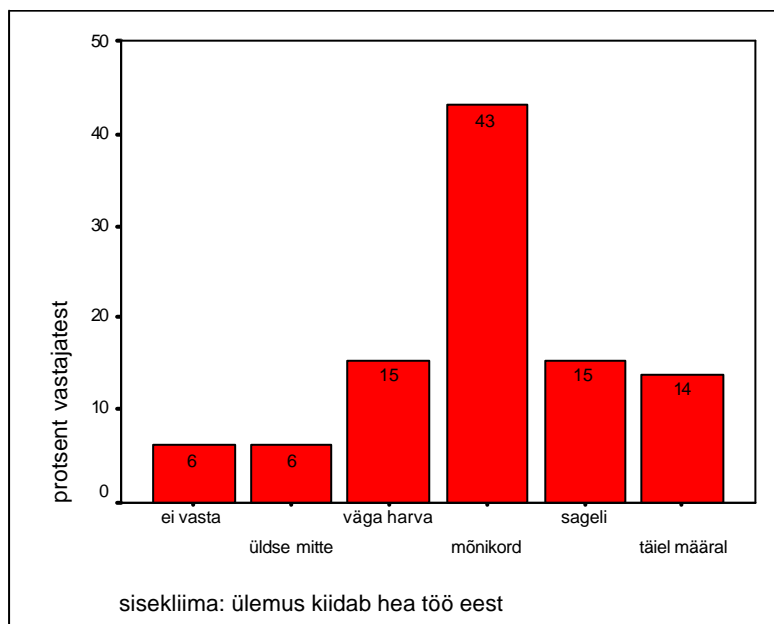
46% vastajatest märkis et võimalus tööprobleemide korral oma ülemuse poole pöörduda on olemas alati (täiel määral), 29% märkis et sageli, 17% märkis et mõnikord ja 2% märkis et üldse mitte (6% ei vastanud küsimusele).



**Joonis 23. Organisatsiooni sisekliima – võimalus tööprobleemidega juhi poole pöörduda**

### Juhilt saadav tunnustus

43% vastajatest märkis et nende otsene juht kiidab neid heade tulemuste eest mõnikord, 15% märkis et sageli, 15% märkis et väga harva, 14% märkis et alati ja 6% märkis et üldse mitte (6% ei vastanud küsimusele).



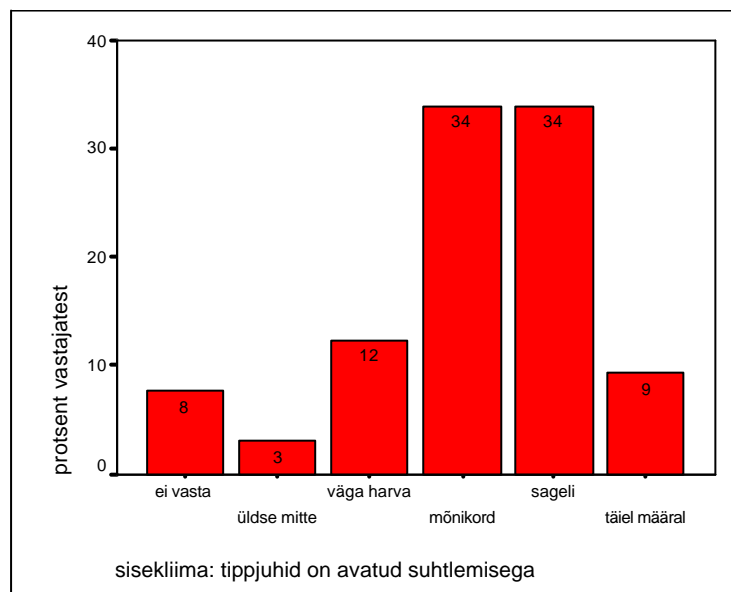
**Joonis 24. Organisatsiooni sisekliima – juhilt saadav tunnustus**

### Usaldus tippjuhtkonna vastu

48% vastajatest märkis et usaldab organisatsiooni tippjuhtkonda sageli, 23% märkis et mõnikord, 15% märkis et täiel määral, 6% märkis et väga harva ja 2% et üldse mitte (6% ei vastanud küsimusele).

### Tippjuhtkonna avatus töötajatega suheldes

34% vastajatest märkis et organisatsiooni tippjuhtkond on avatud suhtlemisega sageli, 34% märkis et mõnikord, 12% märkis et väga harva, 9% märkis et täiel määral ja 3% märkis et üldse mitte (8% ei vastanud küsimusele).



Joonis 25. Organisatsiooni sisekliima – tippjuhtkonna avatus töötajatega suheldes

### Konfliktide lahendamine

37% vastajatest märkis et konfliktid lahendatakse nende kollektiivis õiglaselt ja kiiresti sageli, 35% märkis et mõnikord, 15% märkis et alati, 5% märkis et üldse mitte ja 2% märkis et väga harva (6% ei vastanud küsimusele).

### Kuuluvustunne

49% vastajatest märkis et tunneb end töökollektiivis selle täisväärtusliku liikmena sageli, 25% märkis et alati, 17% märkis et mõnikord, 1,5% märkis et väga harva ja 1,5% märkis et üldse mitte (6% ei vastanud küsimusele).

### 5.6.2. Vastajate kommentaarid organisatsiooni mikrokliimale

Kui valikvastustes sai mikrokliima kõikide tegurite lõikes suhteliselt positiivsed hinnangud, siis kommentaarides kirjutati oma hinnangud täpsemalt lahti ja kohati oldi ka mõnevõrra kriitilisemad. Kokkuvõtvalt võib vastajate kommentaaridele tuginedes väita, et mikrokliima on erinevates üksustes erinev. Kõik sõltub konkreetsest üksusest, selle juhust ja loomulikult ka hindajast endast: „Suure firma fenomenid - firma mikrokliima on igas üksuses isesugune,.....”

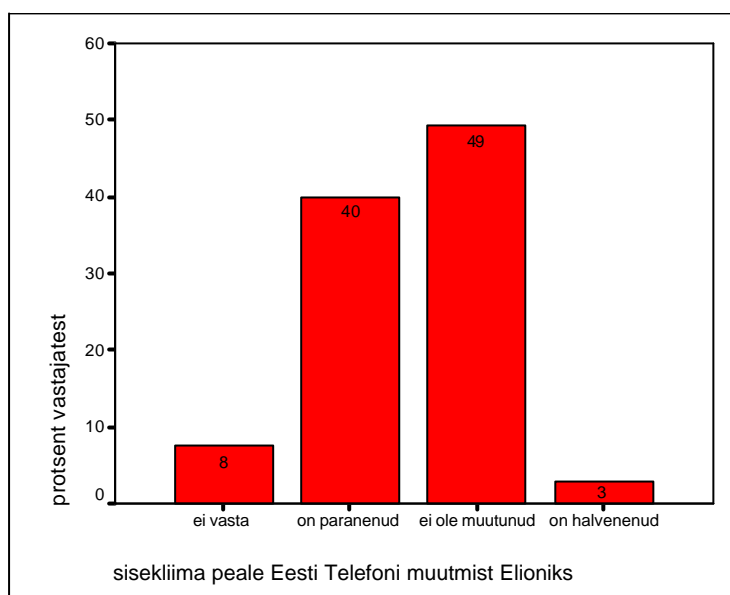
Suur osa kommenteerijatest hindasid oma üksuse mikrokliimat heaks või üldjoontes rahuldavaks: „Igal pool saaks alati paremini, kuid üldiselt on organisatsioon väga töötajasõbralik, rääkimata osakondadest. Kõik aitavad kõiki, rõõmustavad ja muretsevad üheskoos.”; „Kaastöötajad siin Tartus on väga toredad ja abivalmid, aga nagu ikka - usalda aga kontrolli.”; „Samas on ikkagi taustapinge see, mis kõiki segab kas siis märgatavalt või märkamatu.”; „Mikrokliima on väga palju paranenud ja seda on meeldiv kogeda. Loodan, et nii ka jääb.”

Leiti et kui suhtlemine juhtidega oleks intensiivsem, oleks ka mikrokliima parem:

„Rohkem peaks olema suhtlemist enda ülemusest kõrgemal olevate ülemustega. Ja huvi võiks olla mitte ainult ühepoolne, vaid ka ülemused võiksid huvi tunda selle vastu, mis mujal toimub.”; „Ülemused on nii kõrgel et kui nad alla vaatavad siis ei näegi meid, infot töötajate kohta saavad nad enamuses kuulujuttudest, kuigi võiksid vaeva näha ja uurida millised me oleme.”; „Kuna ülevalt poolt infoliikumine on puudulik, tekivad kiiresti mingist ühest sõnast suured ja segase kuulujutud - jääb tunne nagu töötaks terve hulk klatšimoore. Sisemine info liikumine (organisatsiooni puudutav) ei ole usaldusväärne”; „Üldiselt hea, kõrgem juhtkond jääb ainult väga kaugeks (vähemalt madalamate töötajate jaoks küll).”

Kuid leidis ka vastajaid, kes oma üksuse mikrokliimat halvaks hindasid: „Kehv. Sisekliima ei ole motiveeriv, ühendav ega innusta endast mingilgi moel rohkem andma”; „Koolipoisi 3”, „Minu osakonna mikrokliima võiks parem olla ja vältida tuleks erikokkuleppeid, millest keegi ei tea midagi kuid vaja oleks teada.”; „Kunagi Eesti Telefoni ajal lõhuti mingil arusaamatul põhjusel hea mikrokliima, mis pole siiani väga paranenud. Kolleegid minu osakonnas eriti omavahel ei suhtle, igäiks nokitseb omaette. Parandaks ehk ühine üritus vms...kui selleks juba hilja pole. Samas üks põhjus taas ka selles, et meil puudub hetkel vahetu juht”; „Võiks olla parem.”

### 5.6.3. Mikrokliima peale Elioniks saamist



Joonis 26. Organisatsiooni sisekliima – sisekliima peale Elioniks saamist

49% vastajatest märkis et organisatsiooni mikrokliima ei ole Elioniks saamise tulemusel muutunud, 40% märkis et on paranenud ja 3% märkis et on halvenenud (8% ei vastanud küsimusele). Seega näitavad ka mikrokliimat puudutavad tulemused, et suurt muutust Elion vs Eesti Telefon töötajad ei taju. Mikrokliima on võrreldes Eesti Telefoni jäänud põhiosas samaks või läinud mõnevõrra paremaks.

### 5.7. Väärtused

Järgnevas küsimuste blokis toin välja loetelu erinevatest teguritest/väärtustest. Vastajatel palus in hinnata loetletud tegureid sellest aspektist, mis neist nende arvates on olulisimad:

- Kliendi seisukohast ühe hea ettevõtte x puhul;
- Elioni puhul (tugevused ja nõrkused).

Tegurite loetelu koostas in Eloni kliendirahulolu ja brändiväärtuste uuringute teguritest ning ettevõtte väärtustest. Käesoleva punkti tulemused on võrreldavad Elioni kliendirahulolu- ja brändiuuringu tulemustega (kas ettevõtte erinevad sihtgrupid väärtustavad sarnaseid asju, kas brändiväärtused on ka ettevõtte töötajatele väärtusteks ehk kas sihtgruppide väärtushinnangud on sarnased). Palusin vastajatel valida loetletud teguritest 5 nende meelest olulisemat tegurit, järjestada need ja soovi korral kirjutada ka oma kommentaar juuresolevale vaba vastuse väljale. Minu poolt hindamiseks pakutud tegurid olid järgmised:



1. Hind
2. Toodete-teenuste kvaliteet
3. Töökorraldus
4. Klienditeenindajate teeninduskompetents
5. Klienditeenindajate suhtumine/suhtlemine
6. Maine
7. Traditsioonid
8. Kliendikesksus
9. Usaldusväärsus
10. Kaasaegsus
11. Eestimaine arusaam
12. Muu

#### **5.7.1. Hea ettevõtte olulised tegurid kliendi seisukohast**

Konkurentsitult olulisemaks teguriks ühe hea ettevõtte puhul kliendi seisukohalt on vastajate hinnangul toodete-teenuste kvaliteet (57 vastajat märkis teguri 5 olulisema teguri hulka). Leiti, et halva kvaliteediga toodet/teenust ei soovi keegi kasutada ja kui ettevõtte ei paku konkurentidest odavamalt hinda, tuleb olla kvaliteediliider. Pakutavate toodete ja teenuste puhul peaks kliendil olema minimaalselt tõrkeid selle kasutamisel ja leiti, et kui toode on kvaliteetne, pigistab klient isegi aeg-ajalt teeninduse osas „silma kinni”.

Teisel kohal on vastajate hinnangul hind (51 vastajat märkis selle 5 olulisema teguri hulka). Leiti, et klient soovib ikka ja alati võimalikult odavat hinda ja tänase Eesti elatustaseme juures on hind siiski äärmiselt määrav tegur: „*Hind paneb asja paika*”. ; „*Väga sageli määrab just hind tehingu õnnestumise*”; „*Oluline vähemalt erakliendi puhul.*”

Kolmandal kohal on ettevõtte usaldusväärsus (46 vastajat märkis selle 5 olulisema teguri hulka). Leiti, et usaldus põhineb traditsioonidel ning usaldus ja kvaliteet on omavahel tihedalt seotud mõisted. Usalduse võitmiseks ja hoidmiseks tuleb partnerile ausalt edastada ka negatiivseid sõnumeid ning kord lubatust tuleb kinni pidada.

Neljandal positsioonil oluliste tegurite loetelus oli klienditeenindajate suhtumine/suhtlemine (39 vastajat märkis selle 5 olulisema teguri hulka). Leiti, et kui nõukogudeajal oli suhtumine

klientidesse nigel, siis tänapäeval on kliendid ise väga valivad, oodates teenindajatelt tipptasemel käitumist. Klient peaks vastajate hinnangul olema esimeseks prioriteediks nii teenindajatele kui ka tugiüksustele. Hea teenindaja suudab anda kliendile tunde, et ta on alati oodatud ja see aitab omakorda kaasa toodete ja teenuste müügile ning kaalub tihti üles ka konkurendi soodsama hinna.

Viiendal kohal on klienditeenindajate teeninduskompetents (38 vastajat märkis selle teguri 5 olulisema teguri hulka). Leiti, et hea teenindaja oskab just kliendi vajadusi arvestades pakkuda talle kõige õigemal lahendust. Kliendiga näost-näku suheldes ei ole võimalik keerutada – klient tahab konkreetset vastust konkreetsele küsimusele ja teenindaja peab suutma kliendi küsimustele adekvaatselt vastata – ettevõtte klienditugi peab olema kompetentne.

Kõige rohkem number 1-sid saanud, ehk kõige olulisem tegur on vastajate hinnangul toodete/teenuste kvaliteet (34 vastajat hindas selle kõige olulisemaks), seejärel hind (15 vastajat hindas tegurit numbriga 1) ja kolmandal kohal usaldusväärsus (12 vastajat hindas tegurit numbriga 1).

### **5.7.2. Elioni tugevused/nõrkused**

Elioni tugevaimaks teguriks loetletud tegurite hulgast hindasid vastajad toodete/teenuste kvaliteedi (53 vastajat märkis teguri 5 Elioni tugevuse hulka).

Vastajad leidsid, et kuigi Elioni tooteportfell on äärmiselt suur ja lai, on kõigi nende puhul tegu kvaliteetsete toodete ja teenustega. Mitmed konkurentide poole üle läinud kliendid pöörduvad nüüd juba toodete/teenuste kvaliteedist tingituna Elioni poole tagasi. Leiti, et kui Elioni tooted üldse toimivad (on olemas ADSLi võimalus), siis on need ka kvaliteetsed. Siiski sõltub kvaliteet teatud piires (just internetiühenduse osas) kliendi asukohast - maal kehvem ja linnas parem.

Teisel kohal on vastajate hinnangul ettevõtte teenindajate teeninduskompetents (41 vastajat märkis selle teguri 5 Elioni tugevuse hulka). Tänu heale ettevõttesisesele koolitussüsteemile, mida on arendatud just viimastel aastatel on Elioni teenindajad vastajate hinnangul kompetentsed.

Kolmandaks oluliseks teguriks hindasid vastajad usaldusväarsuse (38 vastajat märkis selle teguri Elioni 5 tugevuse hulka). Kui eelnevate küsimuste juures vastajad leidsid, et usaldusväarsus põhineb paljus just pikaajalisel positiivsel kogemusel, siis Elion näib olevat saanud selle Eesti Telefonilt nõu päranduseks kaasa.

Tähtsusest neljandaks ja viiendaks hindasid vastajad klienditeenindajate suhtumise/suhtlemise ja kaasaegsuse (mõlemad tegurid said võrdselt 34 äramärkimist 5 olulise teguri hulgas).

Klienditeenindajate suhtumisest/suhtlemisest arvati, et hetkel on Elion kõige viisakama teenindusega ettevõtte Eestis – vaja vaid samas vaimus jätkata. Avaldati arvamust, et kui klienditeenindaja poleks kliendisõbralik, siis ei saaks ta Elionis töötada ning meie teenindajate suhtumine on väga hea. Elioni klienditeeninduse head taset on hakanud kinnitama ka erinevad klienditeenindust puudutavad uuringud (Ariko Marketing - Elioni kliendirahulolu monitooring november 2004).

Usaldusväarsuse kohta arvati, et Elionil on see klientide silmis olemas.

Kõige rohkem number 1-sid saanud Elioni tugevus on toodete/teenuste kvaliteet (20 vastajat hindas selle Elioni suuremaks tugevuseks), seejärel kaasaegsus (9 vastajat hindas selle Elioni suurimaks tugevuseks) ja klienditeenindajate suhtlemine/suhtumine ning usaldusväarsus (mõlemad said 7-1 korral vastajate poolt Elioni suurimaks tugevuseks mainitud).

Ühe ideaalse ettevõtte x ja Elioni olulisi tegureid omavahel võrreldes, selgub, et põhitegurid on valdavalt samad. Elion ei ole vastajate hinnangul küll kliendile sobivaima (loe odavaima) hinna pakkuja, kuid see ei ole kunagi olnud ka ettevõtte eesmärgiks. Elioni klienditeenindus on saanud vastajate poolt koguni kõrgemad kohad, kui ühe ideaalse ettevõtte puhul. Ka tuleb Elioni puhul loetellu selline huvitav tegur nagu kaasaegsus.

Kokkuvõttes võib väita, et kuigi eelnevatele küsimustele tuginedes näib Elionil olevat vastajate silmas veel piisavalt arengupotentsiaali, hinnatakse teda juba täna võrreldes ühe ideaalse ettevõttega x piisavalt kõrgelt.

## 6. Järeldused ja diskussioon

- Millal jõudis info nime ja visuaalse identiteedi muutmise kohta müügiorganisatsiooni liikmeteni?

38% vastajatest kuulis ettevõtte nime ja visuaalse identiteedi muutusest esimest korda 2003.a. kevadel korraldatud perepäeval Saku Suurhallis, 18% sai esmast infot kolleegidelt, 12% siseinfo kanalitest, 12% otseselt juhilt ja 6% kuulis muudatusest ajakirjanduse vahendusel (9% vastajatest ei töötanud siis veel ettevõttes ja 3% jättis küsimusele vastamata).

- Kas töötajateni jõudsid ka sõnumid muutuste põhjuste kohta ja millised olid olulised kommunikatsioonikanalid?

80% küsitletutest väitis, et sai ka muutuste põhjuseid selgitavat ja tausta avavat infot. 41% vastajatest sai seda Elioni elektroonilistest sisekommunikatsiooni kanalitest, 33% infopäevadelt, 5% oma juhilt ja 5% mujalt (16% ei vastanud küsimusele). Muude kanalitena märkisid vastajad veel koolitusi, kuulujutte, kaugemaid kolleege.

Samas selgus, et igasugust põhjuseid avavat ja selgitavat infot soovitakse senisest tunduvalt enam saada just oma otseselt juhilt – tervelt 32% vastajatest rõhutas seda soovi. See soov kinnitab ka käesoleva bakalaureusetöö teoorias osas käsitletut – selleks et tunda end vajalikuna ja motiveerituna, vajavad töötajad võimalust olulistel teemadel kaasa rääkida (näiteks otsese juhiga antud teemal arutleda). Inimesed soovivad, et neid kaasatakse ja nende arvamust küsitakse ja arvestatakse. Töötajate kaasamise ja nende arvamuse küsimise problemaatika tuli üheselt välja ka töötajate motivatsiooni puudutavas küsimusteblokis - kõige rohkem tunnevad töötajad puudust tunnustusest ja sellest, et neid võetaks võrdväärsete partneritena, kaasataks otsustamisse ning nende tööd juhtide poolt tegelikult väärtustatakse.

Infoandjatena olid populaarsed ka Elioni elektroonsed sisekommunikatsiooni kanalid – tervelt 42% vastajatest sooviks organisatsiooni muutusi puudutavat infot saada ka edaspidi nende vahendusel, 18% soovis seda saada infopäevadelt ja 5% kolleegidelt (3% ei vastanud küsimusele).

- Kas töötajad peavad muutust põhjendatuks ja vajalikuks?

Valdav enamus vastajatest pidas Eesti Telefoni muutumist Elioniks ettevõttele vajalikuks (49% pigem vajalikuks ja 38% hädavajalikuks). 5% arvas et muutus oli osaliselt vajalik ja 3% pidas seda mittevajalikuks. Oma kommentaarides kirjutasid vastajad, et ettevõtte oli viimane aeg vabaneda monopoolse ja stagneerunud ettevõtte imagost, et nimi Eesti Telefon viitas väga üheselt vaid telefoniteenusele jättes ettevõtte teised arengusuunad varju ning oleks saanud takistuseks edasisele tootearendusele uutes telekommunikatsioonivaldkondades. Ka leidsid vastajad, et Eesti Telefoni kliendikommunikatsioon oli paljude kaubamärkide tõttu kliendile keeruline ja ettevõttele kallis. Vastajate poolt toodi välja teatud värskendava ja uuendava efekti saavutamine - nimemuutus kui uus algus ja uus võimalus. Mõned vastajad tõid välja rakursi (mida ettevõtte ise ei olnud nimemuutuse kommunikatsioonis kajastanud), et nimemuutus mõjus positiivselt ka ettevõtte töötajatele, kelle vahendusel jõuab see omakorda klientideni. 8% vastajatest (kes pidasid nimemuutust kas osaliselt vajalikuks või pigem mittevajalikuks) viitasid oma kommentaarides sellele, et esmalt tuleks muuta sisu ja alles seejärel (kui üldse?) vormi.

88% vastajatest leidis, et 1,5 aasta möödudes on ettevõttes toimunud ka sisulised muutused. Näiteks on muutunud kliendi- ja teeninduskesksemaks, muutusi leitakse olevat toimunud nii ettevõtte tootearenduses kui organisatsioonis tervikuna. Samas 8% vastajatest arvas et kui muutused ongi toimunud, siis ei ole need sisulised. Sisuliste muudatuste läbiviimine ja uue mõtteviisi juurdumine organisatsioonis võtab nende vastajate hinnangul enam kui 1,5 aastat ja nimemuutuse näol oli tegu pigem vormiliste muudatustega.

91% vastajatest pidas tänast organisatsiooni kliendikesksemaks, 74% kaasaegsemaks, 46% operatiivsemaks, 46% endisest usaldusväärsemaks. 17% arvas, et organisatsioon on jäänud oma põhiosas endiseks ja 1% vastajatest arvas, et organisatsioon on täna kehvem kui Eesti Telefoni aegadel.

- Kuidas hindavad töötajad uuenenud organisatsiooni ja seal töötamist (töötajate hinnang motivatsioonile, koostööle, kommunikatsioonile, organisatsiooni sisekliimale)?

51% vastajatest arvas, et Elionis töötamine on küllaltki **prestiižikas** ning 45% arvas, et „nii ja naa”. Väga prestiižikaks pidas Elionis töötamist 1% ja ebaprestiižikaks ei pidanud ettevõttes töötamist ükski vastaja (3% ei vastanud küsimusele). Tuginedes töö teooriaosa organisatsiooniteooriatele näitab selline tulemus, et toimunud muudatused ei ole veel jõudnud organisatsioonikultuuri sügavamatesse kihtidesse – baasarusaamade tasemele. Kui muudatused jõuavad ka sinna, suureneb kindlasti selliste töötajate hulk, kes peavad Elionis töötamist väga prestiižikaks ja väheneb „nii ja naa” vastajate hulk.

Oma **motivatsiooni** mõjutavaid tegureid said vastajad hinnata järgmiste motivatsiooni- ja hügieenifaktorite lõikes: palk, huvitav töö, meeldivad töötingimused, võimalused karjääri tegemiseks, töö väärtustamine, head ja meeldivad kolleegid, koolitusvõimalused, tööaja ja graafiku sobivus, firma poolt pakutavad soodustused, töötamine kiirelt arenevas ja trendikas valdkonnas. Sõltuvalt vastajast, peeti kõiki tegureid rohkem või vähem motivatsiooni mõjutavaks. Küll aga eristusid teistest kaks tegurit: töö väärtustamine ja töötamine kiirelt arenevas trendikas valdkonnas. Neid pidasid valdav osa vastajatest motiveerivaks. Üle poole vastajatest (55%) märkis et nende motivatsioon ei ole nimemuutusest tulenevalt muutunud, üks kolmandik (34%) märkis et nende motivatsioon on suurenenud ja 6% vastas et motivatsioon on vähenenud. See tulemus ja vastajate kommentaarid (kõige rohkem tunnevad töötajad puudust tunnustusest ja sellest, et neid võetakse võrdväärsete partneritena, kaasatakse otsustamisse ning nende tööd ka tegelikult väärtustatakse) kinnitab ka teooriasas käsitletud hügieeni- ja motivatsioonifaktorite teooriat.

Organisatsioonis ja allüksuses viimase 1,5 aasta jooksul **toimunud muudatusi** hindasid vastajad valdavalt positiivselt – enamus vastajatest oli tehtud muudatustega osaliselt või suhteliselt rahul. Samuti oldi osaliselt ja suhteliselt rahul organisatsiooni ja oma allüksuse juhtimisega. Küll aga oldi kommentaarides kriitilised selliste (struktuuri)muudatuste suhtes, mis on läbimõtleмата ja /või töötajatele selgitamata jäänud ja ka liiga tihti toimuvate (struktuuri)muudatuste suhtes. Leiti, et sellised muudatused pärsivad ja ei aita kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Samuti oldi rahul oma panustamisvõimalusega organisatsiooni uuendamisse. Kuna küsimuses töötaja panustamisvõimalustest organisatsiooni uuendamisse ei olnud panustamise liiki ja aega täpsustatud, näib tekkivat mõningane vastuolu töötajate kommentaaridega motivatsiooni-teema kommentaariväljal. Nimelt väidavad vastajad seal, et tunnevad kõige enam puudust enda töö väärtustamisest ja otsustamisse kaasatusest, kuid siin väidavad end olevat rahul oma panustamisvõimalustega

organisatsiooni uuendamisse. Arvan, et siin mõeldakse ilmselt siiski hilisemat panustamisevõimalust – pigem sellist panustamist, mida saab organisatsioonile anda oma igapäevast tööd hästi tehes.

**Meeskonnatööd** hindasid vastajad kokkuvõttes heaks. Üksi ja ilma abita oma tööloigis on vastajad kas harva või üldse mitte. Ka arutatakse sageli või aeg-ajalt tööasju ühiselt kogu allüksusega. Väitega, et töö on vaid ülevalt tulevate käskude täitmine nõustus ainult 9% vastajatest – teistele see nii ei ole. Sageli saadakse oma tööks vajaminevat abi teistest allüksustest ja probleeme selle saamisel ei ole. Meeskonnatöö tähtsus edu tagajana tuli välja ka vastajate kommentaarides. Kui valikvastustega hinnati koostööd ja selle erinevaid tahke positiivseiks, siis kommentaarides siiski leiti, et meeskonnatöö võiks nii üksuste siseselt kui erinevat üksuste vahel olla praegusest veelgi parem –arenemisruumi veel on. Siiski märkis üle poole (57%) vastajatest, et koostöö on Elioni ajal toimunud muutuste tulemusel paranenud ja 37% märkis et koostöö ei ole sellest tulenevalt muutunud. Ükski vastaja ei märkinud, et koostöö oleks vähenenud (halvenenud).

Töölase **informatsiooni** saamisel erinevate kommunikatsioonikanalite lõikes oli üksuste vahel erinevusi. Erinevused on loomulikud ja tulevad juba erinevast tööpetsiifikast – kel on töö tõttu rohkem näost-näku suhtlemist kolleegidega ja juhiga, kel koolitusi, kel rohkem võimalik elektroonilisi sisekommunikatsiooni kanaleid kasutada jne. Kokkuvõttes saadakse tööalast infot enamasti teenindusveebist, siseportaalist, koolituselt, otsese juhi kaudu, e-posti vahendusel ja suheldes kolleegidega. Kindlasti ei saada tööalast infot aga kuulujuttudest.

Kommunikatsioonijuhtimise seisukohast lähtudes ongi vajalik ja õige tööalase info andmine töötajatele integreeritult - erinevate kanalite kaudu. Näiteks elektrooniliste sisekommunikatsioonikanalite kaudu eelinfo ja lühitutvustused, otseselt juhilt taustinfo ja arutelud, koolituselt põhjalik ja detailiderohke info jne. Kanalite paljusus tagab veendumuse info õiguses ja ka info kinnistumise.

Palusin vastajatel nimetada kolm kanalit, mille vahendusel nad ise sooviksid kõige enam tööalast informatsiooni saada ja kolmeks enimmainitud kanaliks olid: otsene juht, elektroonsed sisekommunikatsiooni kanalid (Teenindusveeb, Siseportaal ja Nädal) ja e-post.

Kõige rohkem tõrkeid infoliikumises on vastajate hinnangul info liikumisel ülevalt alla (25% märkis et juhilt ei saa infot). Samas 55% vastajatest märkis, et olulisi tõrkeid infoliikumises pole ja info liigub ettevõttes hästi. Vastajate positiivsed hinnangud infoliikumisele organisatsioonis väljendusid ka vabades kommentaarides, kus kiideti elektroonilisi

sisekommunikatsioonikanaleid, suhteliselt head infoliikumist ja ka ettevõtte kommunikatsiooniinimeste tööd laiemalt. Oma üldist informeeritust organisatsioonis toimuvast hindas 66% vastajatest väitega „mõnikord”, 18% leidis et on informeeritud „sageli”, 11% leidis et „väga harva” ja 2% leidis et „ei ole üldse” informeeritud.

Selle küsimustebloki tulemustest võib järeldada, et kommunikatsioonijuhtimise mõttes ei saa ettevõtte juhte, kui ühte olulist infokanalit, tähelepanuta jätta. Tulemused kinnitavad, et ettevõtte juhtidel on ses osas kanda väga vastutusrikas roll ja hetkel on töötajate ootused juhtidele suuremad, kui täita suudetakse. Seda kinnitavad nii muutustekommunikatsiooni kui ka üldist infoliikumist puudutavad tulemused. Sellest aspektist lähtuvalt tuleks kommunikatsioonijuhtimist vaadelda kindlasti laiemalt kui ainult traditsiooniliste sisekommunikatsioonikanalite piires.

Hinnang organisatsiooni **sisekliimale** oli vastajate lõikes erinev ja sõltus eelkõige konkreetse vastaja üksuse sisekliimast, kuid kokkuvõttes sai sisekliima vastajatelt positiivse hinnangu. Vastajad usaldasid oma kaastöötajaid, läbisaamist kaastöötajatega hinnati heaks ja suhted töökaaslastega rahuldasid praktiliselt kõiki vastanuid. Samuti usaldasid vastajad valdavalt oma otsest ülemust ja väidetavalt saavad nad ülemuse poole ka oma tööprobleemidega pöörduda. Küll aga võiksid ülemused oma alluvaid senisest tunduvalt rohkem tunnustada – suur osa vastajatest (43%) väitis, et ülemus tunnustab neid hea töö eest ainult mõnikord. Ka usaldas valdav osa vastanutest kas vähemal või rohkemal määral ettevõtte tippjuhtkonda ja tippjuhtkond hinnati avatud suhtlemisega olevaks. 87% vastajate hinnangul lahendatakse konfliktid nende kollektiivis õiglaselt ja kiiresti. Valdav osa tunneb end ka kollektiivi täisväärtusliku liikmena. Vastajate hinnangul on sisekliima ettevõttes peale Elioniks saamist paranenud (40% vastanutest) või jäänud endiseks (49% vastanutest).

- Kuidas hindavad töötajad Elioni võrdluses ühe ideaalse ettevõttega x?

Elionile ja ideaalsele organisatsioonile antud omadussõnade võrdluses leidub palju kattuvaid sõnu nagu näiteks uuenduslik, usaldusväärne, arenev, sõbralik, kiire, julge jne. Küll aga tuleb välja üks erinevus. Nimelt mainitakse ideaalse organisatsiooni puhul tegureid, mida Elioni puhul eraldi välja ei toodud: õnnelikud töötajad, innustav, sõbralik nii töötajatele kui klientidele, peresõbralik, hooliv, kindlustunnet andev, töötajatega arvestav, üksmeelne. Tegu on selliste sotsiaalsete väärtustega, mis on töötajate jaoks äärmiselt olulised ja millest alati vähem või rohkem puudust tuntakse.



Vastajatele etteantud väärtuste hulgast pidasid vastajad ideaalse ettevõtte puhul vajalikuks järgmisi tegureid (nimetades neid viie olulisema hulgas). Väärtused on loetletud alustades tähtsamast: toodete-teenuste kvaliteet, sobiv hind, ettevõtte usaldusväärsus, klienditeenindajate suhtumine/suhtlemine, klienditeenindajate teeninduskompetents.

Samade väärtuste hulgast kujunes Elioni tugevuste loetelu vastajate hinnangul järgmiseks: toodete/teenuste kvaliteet, teenindajate teeninduskompetents, usaldusväärsus, klienditeenindajate suhtumine/suhtlemine, kaasaegsus. Neid loetelusid omavahel võrreldes on põhitegurid valdavalt samad. Elion ei ole vastajate hinnangul küll kliendile sobivaima (loe odavaima) hinna pakkuja, kuid see ei ole kunagi olnud ka ettevõtte eesmärgiks. Elioni klienditeenindus on saanud vastajate poolt koguni kõrgemad kohad, kui ühe ideaalse ettevõtte puhul. Klienditeeninduste taseme märgatavat tõusu kinnitavad ka mitmed eesti ettevõtete klienditeenindust puudutavad uuringud (Ariko Marketing - Elioni kliendirahulolu monitooring november 2004). Ka tuleb Elioni puhul loetellu selline huvitav tegur nagu kaasaegsus.

Kokkuvõttes võib väita, et ankeedis olnud küsimuste põhjal hinnatakse Elioni võrreldes ühe ideaalse ettevõttega x piisavalt kõrgelt. Mõningane erinevus ilmneb küll sotsiaalsete tegurite lõikes, kuid tuginedes organisatsiooniteooriatele ja arvestades Elioni organisatsioonikultuuri arengu praegust faasi, on see täiesti loomulik. Loetletud väärtuste osas olid Elioni ja ideaalse organisatsiooni x väärtused äärmiselt sarnased.

Maailmapraktikas on olemas positiivseid näiteid organisatsioonides lühikese aja jooksul toimunud edukatest muutustest. Ühe positiivse näitena võiks esile tuua rahvusvahelise korporatsiooni RWE Solution, mille ajalugu ulatub aastasse 1898. Tänapäevaks on Saksamaal, Essenis peakontorit pidaval firmal 132 000 töötajat ja 2000 kasumiüksust rohkem kui 100 riigis. RWE Solutions positsioneerib end kui ettevõtet, mis pakub laia valikut elektri-, naturaalgasid- vee-, jt kommunaalteenuseid. Tulenevalt äristrateegiast lõi RWE Grupp 1999.a. uue ettevõtte nimega TESSAG, integreerides sinna rohkem kui 100 keskmise suurusega ettevõtet. K. Sriramesh'i hinnangul viidi põhjaliku kommunikatsioonistrateegia abil lühikese ajaga ellu muutused kõigi nende ettevõtete, millest paljudel oli omal olemas ligi 60-aastane organisatsioonikultuuri ajalugu, organisatsioonikultuuris (Sriramesh 2004: 372-382).

Kuigi kirjeldatud näite puhul on tegu Elionist erineva ettevõtte ja olukorraga, on näide siiski huvitav ja töö teemaga haakuv kommunikatsioonijuhtimise ja muutuste juhtimise seisukohast. Näide tõestab kommunikatsioonijuhtimise ja muutuste juhtimise tihedat seost ning suurte ja kiirete organisatsiooniliste muudatuste võimalikkust tänu kommunikatsioonijuhtimisele.

Käesoleva bakalaureusetöö raames läbiviidud uuringu tulemused kinnitavad, et muudatuste kommuniqueerimine ettevõtte sisemistele sihtgruppidele oli hea. Oma töötajaid informeeriti enne väliste sihtgruppide informeerimist ühisürituse näol. Samuti said töötajad täiendavat informatsiooni muudatuste põhjuste kohta. Sügisel, peale logo avalikustamist, selgitati muudatust korduvalt erinevate sisekommunikatsiooni kanalites (elektroonsed sisekommunikatsiooni kanalid, kliendileht, infopäevad maakondades jne). Küll aga selgub uuringust, et senisest rohkem tähelepanu tuleks pöörata sellisele väga olulisele kommunikatsioonikanalile nagu ettevõtte kõigi tasandi juhid. Just juhtidelt oodatakse senisest enam informatsiooni ehk kommunikatsioonijuhtimist tippjuhtide ja oma alluvate vahel. Eriti oluliseks muutub see aga muutuste juhtimisel.

Arvestades käesoleva bakalaureusetöö tulemusi, väärib kindlasti diskussiooni läbiviidud muudatuste jõudmine organisatsioonikultuuri. Organisatsioonikultuuri muutumine on pikaajaline protsess ja nagu kinnitavad teooriad, ei ole seda võimalik tehniliselt ja kiiresti muuta. Nimemuutuse ettevalmistamisprotsess oli salajane, sinna kaasati ainult väga väike hulk võtmetöötajaid ja seetõttu jäi puudulikuks ettevõtte erinevate tasandite juhtide ettevalmistamine. Kuigi muutusi hinnati valikvastustes positiivseiks, kajastus kommentaarides kohati ka kriitilisem rakurss. Sellele tuginedes saab väita, et ettevõtte keskastme juhid olid ettevalmistamata ja seetõttu ei saanud nad nõ kinnitada alluvatele teistest kanalitest jõudnud sõnumeid. Ka tundsid töötajad (sh juhid), et neid ei ole muutuste ettevalmistamisse kaasatud, mis samuti tekitab tõrkeid muutuste omaksvõtmisel. Teisalt ei oleks olnud jälle mõeldav nimemuutuse ettevalmistamisel laialdase ja ettevõtte töötajaid kaasava arutelu korraldamine poolt ja vastuargumentide analüüsimiseks. Võimalus, mida veel parema tulemuse saavutamiseks saanuks kasutada, oleks olnud ettevõtte juhtidele mõeldud info- ja koolitusprogrammi läbiviimine vahetult peale nimemuutuse avalikustamist. Sellise koolituse või ühisarutelu eesmärk olnuks juhtide kaasamine, neile kaasahaaratus tunde tekitamine. Tundes end muutuste läbiviimisesse kaasatuna, oleks juhtidel olnud omakorda võimalik alluvaid kaasata. Analoogete muudatuste kommuniqueerimisel ettevõtte

sisemistele sihtgruppidele on kindlasti vaja väga head tipp- , kommunikatsiooni- ja personalijuhtide koostööd.

Veel võiks diskussiooni raames käsitleda ettevõtte väärtuste omaksvõtmist töötajate poolt. Läbiviidud uuringu kommentaariväljadel kasutasid vastajad palju selliseid sõnu nagu kliendikeskne, innovatiivne, usaldusväärne, kliendivajadusest juhitud jne. Samuti kasutasid vastajad Elioni muutuste põhjuseid kommenteerides samu väljendeid, mida kasutati muutusteaegses sisekommunikatsioonis. Tekibki küsimus, et kuivõrd ikkagi on tegu isiklikult tunnetatud väärtustega, mille järgi ka konkreetsetes tegevussituatsioonides käitutakse? Ei saa välistada võimalust, et tegu on lihtsalt meelde jäänud ilusate sõnade ja väljenditega, mida muutuse kommuniqueerimisel ettevõtte sisekommunikatsioonis kasutati.

Mõned organisatsiooniteoreetikud on väitnud, et kaasaegsed bürokraatlikud organisatsioonid on kontrollikeskme nihutanud otseselt järelvalvelt ja tehniliselt juhtimiselt jagatud väärtustele, eesmärkidele, reeglitele ja regulatsioonidele. Väidetavalt nii, kommuniqueerides ja “tungivalt sisendades” tegevuse lähtekohti töötajatele (sisekommunikatsioon) ja teistele sihtrühmadele (väliskommunikatsioon), hoitakse tänapäeval bürokraatlikku organisatsiooni koos (Botan & Hazleton, 1989: 141).

Siiski olen seisukohal, et Elioni puhul on tegu inimressurssidepõhise lähenemisega organisatsioonikultuuriga ja läbiviidud muutused on tänaseks osaliselt ka ettevõtte organisatsioonikultuuri sügavamate tasemeteni jõudnud. Tuginedes teooriaosas käsitletud organisatsiooni- ja kommunikatsiooniteooriatele ning küsitluse tulemustele saab väita, et tulemus oleks olnud veelgi parem, kui töötajatele oleks antud muutuste läbiviimisel kaasatuse tunne. Kuigi muudatuse vajalikkusest saavad töötajad (ka juhid) väga hästi aru, toimus nimemuutus täiesti neist sõltumatult ja ilma nende arvamust küsimata. Nende rolliks jäi nõ tagantjärele välisele vormile sisu loomine. Oletada võib, et sellest tulenevalt ollakse muutuse suhtes ka teatud määral kriitiline.

Samas ilmnes vabadest vastustest, et väga paljud töötajad kasutavad Elionist rääkides vormi „meie”. Seda tehakse enesestmõistetavalt ja kontekstis, mis lubab arvata, et ütlejal on selle „meie” olemasolu üle hea meel. Lisaks muule, annab see „meie” kinnitust, et organisatsioonikultuuris on murrang toimunud ja liigutakse edasi eesmärkide suunas.

## 7. Kokkuvõte

Käesolev bakalaureusetöö keskendub AS-i Eesti Telefon Elioniks muutumise protsessi analüüsile organisatsioonikultuuri ja organisatsioonikommunikatsiooni vaatenurgast. Töö analüüsib muutuste aegset sisekommunikatsiooni ehk muudatuste kommunikeerimist ettevõtte sisemistele sihtgruppidele erinevate kanalite vahendusel ja uuenenud ettevõtte (1,5 aastat peale muudatust) organisatsioonikultuuri ja –kommunikatsiooni ettevõtte müügiorganisatsiooni töötajate seisukohtadele tuginedes. Analüüsi eesmärgiks on hinnata muutusteaegse sisekommunikatsiooni edukust, kujunenud organisatsioonikultuuri ja selle vastavust uuenenud organisatsiooni eesmärkidele ja väärtustele.

Töö teooriaosas on tööga seotud põhimõisted ja definitsioonid. Samuti ülevaade teemaga haakuvatest organisatsiooni- ja kommunikatsiooni teooriakäsitlustest.

Analüüsi teostamiseks püstitasin järgmised uurimisküsimused:

1. Millal jõudis info nime ja visuaalse identiteedi muutmise kohta müügiorganisatsiooni liikmeteni?
2. Kas töötajateni jõudsid ka sõnumid muutuste põhjuste kohta ja millised olid olulised kommunikatsioonikanalid?
3. Kas töötajad peavad muutust põhjendatuks ja vajalikuks?
4. Kuidas hindavad töötajad uuenenud organisatsiooni ja seal töötamist (töötajate hinnang motivatsioonile, koostööle, kommunikatsioonile, organisatsiooni sisekliimale)?
5. Kuidas hindavad töötajad Elioni võrdluses ühe ideaalse ettevõttega x?

Bakalaureusetöö empiirilise materjali moodustab Elion Ettevõtted AS-i müügi-, teenindus- ja tarneorganisatsiooni töötajate seas läbiviidud küsitlus. Küsimustik koosneb nii kinnistest kui ka lahtistest küsimustest. Kinnisi küsimusi analüüsisin kvantitatiiv- ja lahtisti küsimusi kvalitatiivmeetodil.

Läbiviidud uuringu tulemustel kuulis enamus vastajatest ettevõtte nimemuutusest esimest

korda 2003.a. kevadel korraldatud perepäeval Saku Suurhallis. 80% küsitletutest väitis, et sai ka muutuste põhjuseid selgitavat ja tausta avavat infot. Sellist infot saadi põhiliselt ettevõtte elektroonilistest sisekommunikatsioonikanalitest ja infopäevadelt. Valdav enamus (87%) vastajatest pidas Eesti Telefoni muutumist Elioniks ettevõttele kas rohkem või vähem vajalikuks.

Küsimusele uuenenud organisatsioonis töötamise kohta olid vastused üle keskmise positiivsed. Üle poole vastajatest arvas, et Elionis töötamine on küllaltki prestiižikas.

Motivatsiooni osas eristusid teistest kaks tegurit, mis motiveerisid enamust küsitletutest: töö väärtustamine ja töötamine kiirelt arenevas trendikas valdkonnas. Ka hindasid vastajad organisatsioonis ja allüksuses viimase 1,5 aasta jooksul toimunud muudatusi positiivselt – enamus vastajatest oli tehtud muudatustega osaliselt või suhteliselt rahul. Samuti oldi osaliselt ja suhteliselt rahul organisatsiooni ja oma allüksuse juhtimisega ning hinnati heaks ka ettevõtte meeskonnatöö. Töölalast informatsiooni saavad töötajad enamasti teenindusveebist, siseportaalist, koolituselt, otsese juhi kaudu, eposti vahendusel ja suheldes kolleegidega. Sooviksid aga kõige rohkem saada otseselt juhilt, elektroonsetest sisekommunikatsiooni kanalitest ja e-postist. Üle poolte vastajatest märkis, et olulisi tõrkeid ettevõtte infoliikumises ei ole - info liigub ettevõttes hästi. Kui aga infoliikumises tõrkeid esineb, siis vastajatel hinnangul suunal ülevalt alla 25% märkis, et juhilt ei saa infot). Hinnang organisatsiooni sisekliimale oli vastajate lõikes erinev, sõltudes eelkõige konkreetse vastaja üksuse sisekliimast, kuid ka sisekliima sai kokkuvõttes vastajatelt positiivse hinnangu.

Elioni hinnatakse võrreldes ühe ideaalse ettevõttega x ankeedis olnud küsimuste põhjal piisavalt kõrgelt. Mõningane erinevus ilmneb küll sotsiaalsete tegurite lõikes. Loetletud väärtuste osas olid Elioni ja ideaalse organisatsiooni x väärtused äärmiselt sarnased.

## 8. Summary

The current Bachelor's ("Change communication based on the case of Elion") thesis focuses on the analysis of the process of changing AS Eesti Telefon into Elion from the viewpoint of organisation culture and organisation communication. The paper analyses the internal communication during the period of changes or communicating of changes to the company's internal target groups through mediation of different channels and based on the organisation culture and communication of the restructured company (1.5 years after the change) and viewpoints of employees of sales organisation. The objective of the analysis is to assess the success of internal communication during the period of changes, established organisation culture and its compliance with the objectives and values of the restructured organisation.

The theoretical part of the paper includes the main terms and definitions related to the paper. The latter also provides an overview of the organisation and communication theory approaches related to the topic.

The following research questions were set for carrying out the analysis:

1. When did the information on changing the name and visual identity reached the members of sales organisation?
2. Did the messages on the reasons of changes reached the employees and which were the significant communication channels?
3. Do employees consider the change as grounded and necessary?
4. How do the employees assess the restructured organisation and working there (assessment of employees on motivation, cooperation, communication, internal climate of organisation)?
5. How do the employees assess Elion in comparison with one ideal company x?

The questionnaire carried out among the employees of sales, service and supply organisations of Elion Ettevõtte AS is the empirical material of the Bachelor's thesis. The questionnaire consists of both closed and open questions. The closed questions were analysed based on the quantitative and open questions based on qualitative method.

According to the results of the carried out research most of the respondents heard of the company's name change for the first time on the family day organised in Spring 2003 in Saku Suurhall. 80% of the respondents stated that they also became aware of the reasons for changes and the background information. Such information was mainly obtained from the electronic internal communication channels and information days. The majority (87%) of the respondents considered the changing of Eesti Telefon into Elion either more or less necessary.

The answers to the question regarding the working in the renewed organisation were above average positive. More than half of the respondents believed that working in Elion is quite prestigious.

Two factors differentiated regarding the motivation which motivated the majority of the questioned: valuation of work and working in the fast-developing trendy sector. The respondents also assessed the changes having been carried out in the organisation and subunit within last 1.5 years as positive – most of the respondents were partly or quite satisfied with the changes made. Also, the management of organisation and its own subunit was assessed as satisfactory and the teamwork of the company was evaluated good. The employees obtain professional information mainly from the service website, internal portal, training, through direct superior, through e-mail and communication with the colleagues. The respondents would mostly prefer to obtain information from the direct superior, electronic internal communication channels and e-mail. More than half of the respondents stated that no major faults exist in the company's information flow – information flow is smooth in the company. The faults in the information flow occur in the direction from up to down according to the opinion of the respondents (25% stated that no information could be obtained from the manager). The assessment on the internal climate of organisation was different as to the respondents, depending mainly on the internal climate of the specific unit of the respondent, but the internal climate received all in all positive assessment from the respondents.

Elion is evaluated quite highly based on the questions included in the questionnaire compared to one ideal company x. Some difference still occurs in part of social factors. As to the listed values, the values of Elion and the ideal organisation x were extremely similar.

## 9. Kasutatud kirjandus

1. Vadi, M. (1997). Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
2. Roots, H. (2002). Organisatsioonikultuuri tüübid. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus.
3. Morgan, G. (1996). Images of Organization. Thousand Oaks: SAGE Publications.
4. Miller, K. (1998). Organizational communication: approaches and processes. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
5. Schultz, M., Harch, M.-J. & Larsen, M.H. (2000). The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand. Oxford: Oxford University Press.
6. Pace, R. W. & Faules, D.F. (1993). Organizational Communication. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice Hall.
7. Grunig, J. E. (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Hillsdale.
8. Past, A. (2005). Juhtimine ja suhtekorraldus. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
9. Srisamesh, K. & Dürig, U.-M. (2004). Public relations and change management: The case of a multinational company. Journal of Communication Management, Vol.8, 4, 372-383.
10. Ariko Marketing (november 2004). Elioni kliendirahulolu monitooring.
11. TNS Emor (aprill 2004). Elioni brändi positsioon väärtusrühmades.
12. Elion Ettevõtted AS. (sügis 2003). Partner. Tallinn: AS Ajakirjade Kirjastus.
13. Elion Ettevõtted AS. (september 2003). Innustaja. Tallinn: AS Ajakirjade Kirjastus.
14. Paju, T. (2003). Elion – miks eestlased ise ei oska? Direktor.



## 10. Lisad

### Lisa 10.1. Bakalaureusetöö raames kasutatud ankeetküsimustik

#### I Eesti Telefoni muutumine Elioniks

2003.a. suvel sai Eesti Telefonist Elion.

##### 1. Palun kirjelda organisatsiooni kolme omadussõnaga.

1) Missugusena võis organisatsiooni kirjeldada **Eesti Telefoni** aegadel?

---

---

---

2) Missugusena võiks organisatsiooni kirjeldada **Elioni** ajal?

---

---

---

3) Missuguste omadussõnadega peaks olema võimalik kirjeldada üht **ideaalset** organisatsiooni?

---

---

---

##### 2. Palun meenuta, kust või kelle käest kuulsid Elioni uuest nimest ja sümbolika muutmisest? (märgi üks vastusevariant)

- 1) 2003 kevadel toimunud perepäeval Saku Suurhallis
- 2) Oma otseselt juhilt
- 3) Kolleegidelt
- 4) Lugesin sisemistest infokanalitest (Nädal, Siseportaal)
- 3) Ajakirjandusest, avalikust internetist
- 5) Ei mäleta
- 6) Ma ei töötanud siis veel ettevõttes

##### 3. Miks ettevõtte nime ja sümbolika muutmine Sinu arvates ette võeti?

Eesti Telefon muutus Elioniks, sest (märgi üks või mitu vastusevarianti)

- 1) Juba ammu ei paku ettevõtte ainult telefone ja nimi oli eksitav
- 2) Vaja oli vabaneda monopoolsest imagost, mis nimega kaasas käis
- 3) Vaja oli lihtsustada kliendikommunikatsiooni (palju erinevaid kaubamärke)
- 4) Oli aeg muuta organisatsiooni tervikuna – Elionist pidi saama klienditeenindusorganisatsioon
- 5) Muul põhjusel

Kui vastasid nr 5, siis palun täpsusta:

---

---

**4. Kas said Eesti Telefoni Elioniks muutumise kohta ka täiendavat ja põhjuseid selgitavat infot?**

- 1) jah
- 2) ei
- 3) ei mäleta

**5. Kui jah, siis kust täiendavat ja põhjuseid selgitavat infot said?**

Oma juhilt	Lähimatelt kolleegidelt	Infopäevadelt	Elioni sisekommunikatsiooni kanalitest Nädal ja Siseportaal	Mujalt (palun kirjelda lisaväljal)
1	2	3	4	5

Kui vastasid nr 5, siis palun täpsusta:

---



---



---

**6. Kust Sa sooviksid organisatsiooni muutusi puudutavat infot (näiteks ET muutumine Elioniks) kõige rohkem saada?**

Otseselt juhilt	Kolleegidelt	Infopäevadelt	Elioni sisekommunikatsiooni kanalitest (Nädal ja Siseportaal)	Mujalt (palun kirjelda lisaväljal)
1	2	3	4	5

Kui vastasid nr 5, siis palun täpsusta

---



---



---

**7. Kas Elioniks muutumine oli Sinu arvates ettevõttele vajalik?**

Oli hädavajalik	Pigem vajalik	Osaliselt vajalik/ osaliselt mittevajalik	Pigem mittevajalik	Täiesti mittevajalik
1	2	3	4	5

Palun põhjenda küsimuselt nr 7 antud vastust:

---



---



---



---

**8. Kas tänaseks (1,5 aastat peale nimemuutust) on ettevõttes ka midagi sisuliselt ja oluliselt muutunud?**

Muutunud on väga palju	Mõned muutused on toimunud	Muutused on küll toimunud, kuid need ei ole sisulised	Ei ole suurt midagi muutunud	Mitte midagi ei ole muutunud
1	2	3	4	5

Palun põhjenda küsimusele nr 8 antud vastust:

---



---



---

**9. Milliseks on organisatsioon Sinu arvates peale muutusi saanud?**

(märgi üks või mitu vastusevarianti)

- 1) Kliendikesksemaks
- 2) Operatiivsemaks
- 3) Kaasaegsemaks
- 4) Usaldusväärsemaks
- 5) Jäänud põhiosas endiseks
- 6) Saanud kehvemaks kui Eesti Telefoni aegadel

**10. Kas Sinu arvates on Elionis töötamine:**

- 1) Väga prestiižikas
- 2) Küllaltki prestiižikas
- 3) Nii ja naa
- 4) Küllaltki ebaprestiižikas
- 5) Täiesti ebaprestiižikas

## II Motivatsioon

Palun märgi tabelisse, mis Sind täna kõige rohkem töötama motiveerib

	Ei motiveeri üldse	Eriti ei motiveeri	Osaliselt motiveerib, kuid mitte alati	Motiveerib suhteliselt hästi	Motiveerib väga hästi
11. Minu palk	1	2	3	4	5
12. Huvitav töö	1	2	3	4	5
13. Meeldivad töötingimused	1	2	3	4	5
14. Võimalused karjääri tegemiseks	1	2	3	4	5
15. Minu töö väärtustamine	1	2	3	4	5
16. Head ja meeldivad kolleegid	1	2	3	4	5
17. Koolitusvõimalused	1	2	3	4	5

18. Tööaja ja graafiku sobivus	1	2	3	4	5
19. Elioni poolt pakutavad soodustused	1	2	3	4	5
20. Võimalus töötada kiirelt arenevas IT ja telekommunikatsiooni valdkonnas	1	2	3	4	5

Millega organisatsioon ja ülemused saaksid Sind veel enam motiveerida, millest praegu töötades kõige rohkem puudust tunned?

---



---



---

**21. Kas peale muudatusi (Eesti Telefoni muutumine Elioniks) on Sinu motivatsioon suurenenud?**

- 1) Motivatsioon on suurenenud
- 2) Motivatsioon ei ole sellest tulenevalt muutunud
- 3) Motivatsioon on vähenenud

### III Organisatsiooni muutused ja uuendused

**Palun hinda Elioni ajal (viimase 1, 5 aasta jooksul) toimunud muutusi ja uuendusi organisatsioonis**

	Ei ole üldse rahul	Eriti ei ole rahul	Osaliselt olen rahul, kuid mitte alati	Olen suhteliselt rahul	Olen väga rahul
22. Olen rahul oma allüksuses viimasel ajal tehtavate muutustega	1	2	3	4	5
23. Olen rahul organisatsioonis viimasel ajal üldisemalt tehtud muutustega	1	2	3	4	5
24. Olen rahul allüksuse praeguse juhtimisega	1	2	3	4	5
25. Olen rahul organisatsiooni juhtimisega üldisemalt	1	2	3	4	5
26. Olen rahul, et saan anda oma ideid organisatsiooni uuendustesse	1	2	3	4	5

Sinu täiendav kommentaar organisatsioonis tehtavate muudatuste kohta:

---



---



---

### IV Koostöö

**Palun anna alljärgnevas tabelis oma hinnang koostööle Elionis**

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
27. Olen harjunud tööd tegema meeskonnas, aitan teisi ja teised aitavad mind	1	2	3	4	5
28. Olen oma tööloigis üksinda ja kelleltki ei ole abi loota	1	2	3	4	5
29. Meie allüksuses arutatakse tööalaseid asju alati kollektiivselt	1	2	3	4	5
30. Töö on minu jaoks vaid ülevõlt tulevate käskude täitmine	1	2	3	4	5
31. Ma saan teistest allüksustest vajadusel probleemideta oma tööks vajalikku teavet ja abi	1	2	3	4	5

Minu ettepanekud ja kommentaarid meekonnatöö kohta meie organisatsioonis on järgmised:

---



---



---



---

**32. Kas Sinu arvates on Elioni ajal toimunud muudatuste tulemusel üksustevaheline koostöö paranenud?**

- 1) Koostöö on paranenud
- 2) Koostöö ei ole sellest tulenevalt muutunud
- 3) Koostöö on vähenenud (halvenenud)

## V Kommunikatsioon

All on loetletud võimalikud kanalid, mille vahendusel informatsiooni saadakse. Palun märgi, **kui sageli Sina järgnevatest kanalitest tööalast informatsiooni saad.**

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Väga sageli
33. Otsene juht	1	2	3	4	5
34. Isiklik näost-näku suhtlemine kolleegidega	1	2	3	4	5
35. Direktori korraldus	1	2	3	4	5
36. Teenindusveeb	1	2	3	4	5
37. Siseportaal	1	2	3	4	5
38. e-post	1	2	3	4	5
39. Koolitus	1	2	3	4	5
40. Koosolek	1	2	3	4	5
41. Ajakirjandus	1	2	3	4	5
42. Kuulujutud	1	2	3	4	5
43. Ühised üritused	1	2	3	4	5
44. Internet	1	2	3	4	5
45. Muu	1	2	3	4	5

**46. Nimeta 3 kanalit, kust Sa sooviksid kõige enam tööalast infot saada:**

---

**47. Kus Sinu arvates esineb kõige enam tõrkeid info liikumisel?***(märgi kas üks või mitu varianti)*

- 1) Ülemuselt ei saa infot
- 2) Sama tasandi kolleegidelt ei saa infot
- 3) Alluvatelt ei saa infot
- 4) Elioni sisekommunikatsiooni kanalitest (Siseportaal, Teenindusveeb, Nädal) ei saa infot
- 5) Olulisi tõrkeid infoliikumises ei ole – info liigub hästi

**48. Kas oled enda arvates piisavalt informeeritud organisatsioonis toimuvast?**

Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Jah, täiel määral
1	2	3	4	5

**VI Organisatsiooni sisekliima (usaldus, suhted, konfliktid)****Palun hinda oma töökollektiivis valitsevat mikrokliimat**

	Üldse mitte	Väga harva	Mõnikord	Sageli	Jah, täiel määral
49. Ma usaldan oma kaastöötajaid	1	2	3	4	5
50. Minu kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi	1	2	3	4	5
51. Minu suhted kaastöötajatega rahuldavad mind	1	2	3	4	5
52. Ma usaldan oma otsest ülemust	1	2	3	4	5
53. Ma võin oma ülemuse poole pöörduda, kui mul on tööga probleeme	1	2	3	4	5
54. Minu otsene ülemus kiidab mind heade tulemuste eest	1	2	3	4	5
55. Ma usaldan organisatsiooni tippjuhtkonda	1	2	3	4	5
56. Organisatsiooni tippjuhtkond on töötajatega suheldes avatud	1	2	3	4	5
57. Konfliktid lahendatakse meie kollektiivis õiglaselt ja kiiresti	1	2	3	4	5
58. Tunnetan ennast kollektiivi täisväärtusliku liikmena	1	2	3	4	5

Sinu kommentaarid organisatsiooni mikrokliimale:

---



---

**59. Kas Sinu arvates on Elioni ajal organisatsiooni sisekliima paranenud?**

- 1) Sisekliima on paranenud
- 2) Sisekliima ei ole sellest tulenevalt muutunud
- 3) Sisekliima on halvenenud

**VII Väärtused****60. Mis on Sinu arvates kliendi seisukohast olulisemad tegurid ühe hea ettevõtte puhul?**

Palun järjestada allolevad tegurid, tähistades 5 olulisemat neist, kus nr 1 on kõige olulisem

	<b>Sinu poolt koostatud pingerida 5 tähtsamast tegurist, kus nr 1 on kõige olulisem tegur</b>	Sinu kommentaar
60.1. Hind		
60.2. Toodete -teenuste kvaliteet		
60.3. Töökorraldus		
60.4. Klienditeenindajate teeninduskompetents		
60.5. Klienditeenindajate suhtumine/suhtlemine		
60.6. Maine		
60.7. Traditsioonid		
60.8. Kliendikesksus		
60.9. Usaldusväärsus		
60.10. Kaasaegsus		
60.11. Eestimaine arusaam		
60.12. Muu		

**61. Millised nendest teguritest on Sinu arvates just Elioni tugevused/ nõrkused?**

Palun järjestada allolevad tegurid, tähistades 5 Elioni tugevust, kus nr 1 on kõige tugevam.

	<b>Sinu poolt koostatud pingerida Elioni 5 tugevustest, kus kõige tugevam tegur on nr 1</b>	Sinu kommentaar
61.1. Hind		
61.2. Toodete -teenuste kvaliteet		
61.3. Töökorraldus		
61.4. Klienditeenindajate teeninduskompetents		
61.5. Klienditeenindajate suhtumine/suhtlemine		
61.6. Maine		

61.7.Traditsioonid		
61.8.Kliendikeskus		
61.9. Usaldusväärsus		
61.10. Kaasaegsus		
61.11. Eestimaine arusaam		
61.12. Muu		

## VIII Vastajad

**62. Sina oled:** 1) mees  
2) naine

**63. Sinu vanus on:** 1) 18-25  
2) 26-39  
3) 40-59  
4) 60-...

**64. Missuguses struktuuriüksuses Sa töötad?**

\_\_\_\_\_ (üksus ja selle allüksus)  
\_\_\_\_\_ (regioon, piirkond Eestis)

**65. Mitu aastat oled organisatsioonis töötanud?**

- 1) kuni 1 aasta
- 2) 1-5 aastat
- 3) 5-10 aastat
- 4) üle 10 aasta

**66. Palun määratle oma positsioon organisatsioonis:**

- 1) juht
- 2) kesktasandi juht
- 3) spetsialist
- 4) kliendiga otseselt kokku puutuv ja/või müüki teostav töötaja
- 5) muu (palun täpsustada) \_\_\_\_\_

**Suur tänu Sulle vastamise eest!**